

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Employee Motivation in the Selected Organization

Student:	Zuzana Mrvová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Kateřina Maková, Ph. D.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Mrvová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Motivation in the Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
VOJTOVIC, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

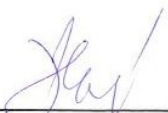
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Maková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 09.05.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Miestoprísazne prehlasujem, že som celú prácu, vrátane prílohy, vypracovala samostatne.

V Ostrave dňa.....30.4.2014.....

Mrková

.....
Zuzana Mrvová

Úprimné poďakovanie:

Chcela by som veľmi poďakovať mojej vedúcej bakalárskej práce Ing. Kateřine Makové, Ph. D., za trpezlivé a odborné vedenie a rady, ktoré mi pomohli pri spracovaní tejto práce. A taktiež riaditeľovi vybratej spoločnosti za prejavenu ochotu a spoluprácu.

Zuzana Mrvová

Obsah

1 ÚVOD	5
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV	7
2.1 Motivácia a motív	7
2.2 Stimulácia a stimul	8
2.3 Pracovná motivácia	10
2.3.1 Pracovný výkon	10
2.3.2 Výkonová motivácia	11
2.4 Motivačné teórie	13
2.4.1 Maslowova teória potrieb	13
2.4.2 Teória ERG	14
2.4.3 Teória Herzberga	15
2.4.4 Teória expektancie	16
2.4.5 Teória spravodlivosti	17
2.5 Zdroje motivácie	18
2.6 Kritika ako nástroj motivácie	19
2.7 Ako správne motivovať	20
2.8 Fungovanie motivácie	21
2.9 Motivácia prostredníctvom odmeny	21
2.9.1 Prvky odmeny	22
2.9.2 Hodnotenie zamestnancov	23
2.9.3 Odmeňovanie podľa výkonu	24
2.9.4 Zamestnanecké výhody, penzie a príplatky	25
3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE	27
3.1 Spoločnosť XY dnes	28
3.2 Pomoc Kontu BARIÉRY	28
3.3 Mimi klub spoločnosti XY	29

3.4 Pracovná doba	29
3.5 Charakteristika konkrétnej pobočky v rámci vybranej spoločnosti	30
4 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV VO VYBRANEJ ORGANIZÁCIÍ	32
4.1 Súčasný systém odmeňovania	32
4.2 Metóda výskumu	33
4.3 Zostavenie dotazníka	33
4.4 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia	34
4.5 Zhodnotenie, návrhy a odporúčania	43
5 ZÁVER.....	47
Zoznam použitej literatúry	49
Zoznam skratiek	51
Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce	
Zoznam príloh	
Prílohy	

1 ÚVOD

Úspešnosť života človeka ovplyvňuje veľa faktorov. Medzi najdôležitejší sa zaraďuje motivácia. Pre jedinca je dôležité, aby sa venoval práci a činnostiam, ktoré ho oduševňujú a naplňajú - motivujú, pretože práve v týchto oblastiach je potom schopný podávať najlepšie výkony. Či je motivácia úspešná alebo neúspešná silne dolieha na výrobu, jej kvalitu aj kvantitu. Mať motivovaných a výkonných zamestnancov je dôležité pre každú firmu, ktorá sa chce svojimi produktmi presadiť medzi konkurenciou.

Cieľom bakalárskej práce je zistiť, ako pristupuje spoločnosť XY k motivácii svojich zamestnancov. Tento stav zanalyzovať a v prípade, že sa zistia nedostatky tohto systému, budú navrhnuté možné opatrenia pre ich odstránenie.

Práca je rozdelená na časť teoretickú a časť praktickú. Zdrojom informácií pre teoretickú časť tejto bakalárskej práce bude predovšetkým odborná literatúra, ktorá sa témou motivácie zamestnancov priamo alebo čiastočne zaoberá. Podklady pre vypracovanie praktickej časti sú základné informácie o spoločnosti a jej štruktúre získané z interných materiálov spoločnosti a rozhovorov s riaditeľom spoločnosti. Na základe nich a pre odhalenie možných nedostatkov je využité dotazníkové šetrenie.

Teoretická časť je rozdelená na deväť podkapitol, v ktorých je vymedzenie a význam pojmov, ktoré súvisia s motiváciou. Charakterizované sú pojmy ako motivácia a motív, či stimulácia a stimul. A ako navzájom tieto pojmy spolu súvisia. Ďalej je opísaná pracovná motivácia, v rámci nej pracovný výkon a motivácia s ním spojená. Takisto sú rozobraté niektoré vybrané teórie motivácie i jej základné zdroje. Spomenutý je aj fakt, že kritika môže byť nástrojom motivácie a sú tu uvedené aj informácie ako správne motivovať, aby to prinášalo žiaduce výsledky. V neposlednej rade bude vysvetlenie fungovania samotnej motivácie a bližšie priblížená motivácia prostredníctvom odmeny.

Druhá časť práce, teda časť praktická, zahŕňa dve kapitoly. V prvej kapitole je charakteristika organizácie ako celku, kedy bola založená a aká je dnes. V závere je predstavenie konkrétnej pobočky. Druhá kapitola praktickej časti obsahuje analýzu súčasného stavu motivácie zamestnancov. Opísaný je súčasný systém odmeňovania, použitá metóda výskumu, aký bol postup pri zostavení dotazníka a nakoniec vyhodnotenie dotazníkového šetrenia. Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia je zobrazené pre lepšie predstavenie pomocou grafov. V závere tejto kapitoly je zhodnotenie zistené z výsledkov prieskumu a pre zistenú nespokojnosť odporúčané možné riešenia.

Vďaka zhodnoteniu motivácie zamestnancov v spoločnosti, môže firma zhodnotiť súčasnú formu motivácie a zistiť prípadnú nespokojnosť. Odporúčané riešenia môže vedenie spoločnosti využiť na zlepšenie a zefektívnenie motivácie v konkrétnych oblastiach. Čo by viedlo ku konkurencieschopnejšiemu riadeniu zamestnancov organizácie a tým aj k získaniu oddanejších a spokojnejších zamestnancov.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV

Ako uvádza Bedrnová a Nový (2007) človek má vnútorné predpoklady pre výkon určitých činností a z množstva týchto činností si vyberá. Aj Balcar (1983) spomína, že človek si z množstva prítomných príležitostí a podnetov volí len niektoré, na ktoré zameriava svoje poznanie a svoje jednanie. „To znamená, že **jak obsah činnosti**, tedy to, „co“ človek dělá, **tak intenzita činnosti**, tj. „s jakým nasazením“ to človek dělá, **a dále vytrvalost**, s jakou to dělá, **jsou kromě vnějších okolností závislé na vnitřních, subjektivních podmínkách.**“ (Bedrnová, Nový, 2007, s.53) Práve tieto podmienky bývajú označované ako motivácia ľudského správania, resp. ľudskej činnosti.

2.1 Motivácia a motív

Ako uvádza Mužík (2008) o motivácii sa veľa hovorí, veľa sa o nej napísalo. Je odvodená z latinského slova „movere“, čiže hýbať sa, pohybovať sa. Z toho aj Corell (1996) vyvodzuje, že motivácia je stav, kedy je človek poháňaný a niečomu sa venuje. Pritom rozlišuje primárnu motiváciu, ktorá je daná vždy, keď chce byť niekto aktívny kvôli určitej veci samotnej a sekundárnu motiváciu, kedy robí niečo len preto, aby dosiahol niečo iné. Napr. niekto má z práce radosť, pretože remeselne rád pracuje (primárna motivácia), zatiaľ čo niekto pracuje tak, aby sa pripravil na inú, vyššiu pozíciu a jeho súčasná činnosť je k tomu len prostriedkom (sekundárna motivácia).

Motivácia teda predstavuje vnútorný proces, ktorý spája vôľu a túžbu človeka vyvinúť určité úsilie k dosiahnutiu vytýčeného cieľa alebo výsledku. Tvorí súbor hnacích síl v človeku, ktorý zaistuje nielen okamžitý výkon pracovníka, ale aj jeho dlhodobú výkonnosť, spokojnosť a ďalší rozvoj.

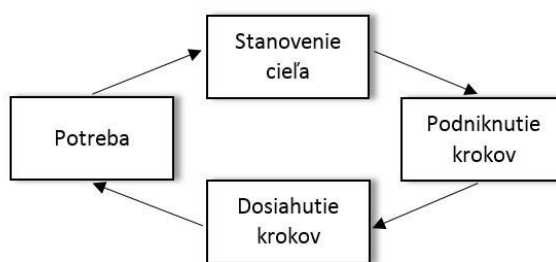
Bedrnová a Nový (2007) zmieňujú vo svojej publikácii, že prvotným impulzom motivácie je **motív**. Možno ho definovať ako popud, pohnútku – vnútornú psychickú silu, ktorá podnecuje človeka. Motív môžeme chápať ako dôvod určitého správania, či jednania človeka, individualizuje jeho prežívanie a dáva jeho činnosti zmysel. S pojmom motív sa tesne spája pojem cieľ, ktorým je dosiahnutie určitého finálneho psychického stavu – nasýtenia, to má spravidla podobu vnútorného uspokojenia, čiže pocitu naplnenia z dosiahnutia cieľa motívu.

Pôsobenie motívu trvá tak dlho, kým nie je dosiahnutý jeho cieľ, dokiaľ nedosiahne jedinec očakávaného uspokojenia. Okrem týchto motívov, ktoré považujeme za *motívy*

cieľové, terminálne, existujú i motívy, ktorým nemožno veľmi dobre priradiť určitý cieľový stav. Patrí k nim napr. záujem človeka o literatúru, o nejakú konkrétnu oblasť. Tento typ môžeme označiť ako motívy *inštrumentálne*.

Na konanie človeka pôsobí spravidla celý súbor motívov, ktoré môžu mať zhodný, ale aj opačný smer, zhodnú alebo rozdielnu intenzitu, a tým podporujú vznik a priebeh motivovanej činnosti alebo naopak činnosť narušujú, za určitých (krajných) podmienok dokonca znemožňujú.

Ako spomína Armstrong (2007), práve manažéri sú tí, čo musia hrať hlavnú úlohu a musia využívať svoje schopnosti motivovať, aby dosiahli toho, že ľudia budú zo seba vydávať to najlepšie. Okrem toho musia dobre využívať motivujúce procesy ponúkané organizáciou. Aby to mohli robiť, je nutné, aby pochopili proces motivácie – to, ako funguje a aké rôzne typy motivácie existujú. Model procesu motivácie, ktorý súvisí s potrebami zobrazuje obr. 2.1. Tento model naznačuje, že motivácia je iniciovaná vedomým alebo mimovoľným zistením potrieb, ktoré nie sú uspokojené. Tieto potreby vytvárajú pranie dosiahnuť niečo alebo niečo získať. Potom nasleduje stanovenie cieľov, o ktorých sa verí, že tieto potreby a prania uspokojia, a volia sa cesty alebo spôsoby správania, od ktorých sa očakáva, že povedú k dosiahnutiu stanovených cieľov. Ak je určitý cieľ dosiahnutý, potreba je uspokojená a je pravdepodobné, že správanie, ktoré viedlo k tomuto cieľu, sa v budúcnosti zopakuje v prípade, že sa objaví podobná potreba.



Obr. 2.1 Proces motivácie

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Armstronga (2007, str. 220)

2.2 Stimulácia a stimul

Bedrnová s Novým (2007) uvádzajú aj, že tieto pojmy bývajú často používané ako ekvivalenty či synonymá k pojmom „motivácia“ a „motív“. Avšak určité rozlíšenie je nutné a z manažérskeho hľadiska významné.

Pod pojmom **stimulácia** rozumieme vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v ktorého dôsledku dochádza k zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, predovšetkým prostredníctvom zmeny jeho motivácie. Nemusí ísť o vedomé či zámerné pôsobenie, pretože k ovplyvňovaniu človeka dochádza prakticky vždy v procese sociálnej interakcie, a to i živelne, bez vedomého zámeru ich účastníkov. Toto pôsobenie sa deje prostredníctvom stimulov.

Stimulom môže byť akýkoľvek vonkajší podnet, vyvolávajúci zmeny v motivácii človeka. Lednický (2005) uvádza, že v organizáciách majú stimuly formu hmotného a nehmotného ocenenia.

Do *hmotného ocenenia* zahŕňame :

- naturálne ocenenie,
- finančné ocenenie (mzda, plat, odmeny a prémie),
- zamestnanecké výhody.

Do *nehmotného ocenenia* zahŕňame:

- morálne ocenenie pracovného výkonu, ktoré môže, ale aj nemusí byť spojené s hmotnými výhodami.

Bedrnová a Nový (2007) ďalej vo svojom vydaní spomínajú, že účinok stimulácie sa odvíja od motivačnej štruktúry, od vnútorného prostredia človeka, tzn. na určitej, relatívne stálej pripravenosti prijať alebo neprijať podnet. Čím lepšie poznáme relatívne stálu motivačnú štruktúru človeka, ktorého máme záujem ovplyvniť, tým ľahšie sa nám podarí vybrať z množstva stimulačných podnetov práve tie, ktoré budú v danú chvíľu najúčinnnejšie.

Človek si nemusí celkom uvedomovať všetky vonkajšie podnety, ktoré prechádzajú výberom. Väčšinou vedome neovplyvňujeme, ktorý podnet nenecháme na sebe pôsobiť a ktorý áno. Našu pripravenosť reagovať určitým spôsobom vytvárajú naše individuálne charakteristiky ako vrodené, tak dané našou špecifickou skúsenosťou. Pre účinnú stimuláciu pracovníkov je základnou podmienkou znalosť ich osobnosti a v tomto rámci potom zvlášť znalosť ich motivačného profilu. Iba tak je možné „šit“ motiváciu na mieru.

Stimulom môže byť všetko, čo je pre pracovníka významné, všetko, čo môže organizácia svojmu zamestnancovi ponúknuť. Medzi stimulačné prostriedky patria:

- *hmotná odmena* (hlavný prostriedok, pretože je zdrojom existenčných zdrojov dôležitých pre život pracovníka a jeho rodiny),
- *obsah práce*,

- *povzbudzovanie pracovníkov – neformálne hodnotenie* (uznanie za prácu, ktorú odovzdávajú),
- *atmosféra pracovnej skupiny,*
- *pracovné podmienky a režim práce,*
- *identifikácia s prácou, profesiou a organizáciou* (keď sa všetky tieto identifikácie spoja, vedie to k dlhodobu vysokému pracovnému výkonu, hospodárnejšej práci, zodpovednosti, tvorivosti, aktivite a ústretovosti k okoliu),
- *externé stimulačné faktory.*

Tieto stimulačné prostriedky treba vyberať nielen s ohľadom na konkrétneho človeka, ale tiež s ohľadom na oblasť jeho pracovného správania, ktorú chceme ovplyvniť. Najčastejšie je potrebné stimulovať oblasti ako sú:

- *pracovný výkon, jeho kvantitu, kvalitu, rovnomernosť,*
- *osobný rozvoj, rozširovanie kvalifikácie, znalostí a pod.,*
- *spoluprácu v tíme, v skupine,*
- *tvorivosť, prinášanie nových myšlienok a nápadov, ktoré zjednodušujú, uľahčujú a vylepšujú prácu,*
- *zodpovednosť za vlastné jednanie, rozhodnutia, za vzťahy v skupine, za bezpečnosť práce a pod.*

2.3 Pracovná motivácia

Dobry pracovník, podľa Bedrnovej a Nového (2007), musí nielen vedieť pracovať, ale tiež chcieť pracovať. Predpokladom toho, že bude chcieť robiť to, čo od neho jeho pracovné zaradenie vyžaduje, je jeho **pracovná motivácia**, jeho **pracovná ochota**. Práve táto motivácia je v posledných rokoch rozhodujúcim faktorom prosperity hospodárskych organizácií. Jedným z aspektov pracovnej činnosti a súčasne jedným z kritérií hodnotenia každého pracovníka je jeho pracovný výkon.

2.3.1 Pracovný výkon

Pracovný výkon človeka je podľa Lednického (2005) daný schopnosťami podávať výkon (výber človeka, nadanie, vzdelanie, školenie) a ochotou pracovať.

Ochotu vyvolávajú:

- *hmotné podnety* – finančné prostriedky a rôzne hmotné výhody,
- *nehmotné prostriedky* – sociálna istota, kariéra a štýl riadenia,
- *pracovné podmienky* – pracovná doba, organizácia práce, organizácia jednotlivých možností.

Výkon vyjadruje aj vzorec, ktorý uvádzajú Bedrnová s Novým (2007):

$$V = f(K \cdot M \cdot P)$$

Kde **V** – výkon v jeho kvalitatívnych a kvantitatívnych aspektoch,

K – kvalifikácia pracovníka,

M – motivácia k práci,

P – pracovné podmienky v najširšom slova zmyslu.

Výkonnosť sa zvyšuje podľa Dvořákovvej (2007) aj vďaka snahe využiť čo najširší súbor stimulov schopných ovplyvniť jednanie zamestnanca. Preto, že ide o pracovné jednanie, zaujímajú nás predovšetkým tie faktory, ktoré majú priamy či nepriamy vzťah k uspokojovaniu potrieb prostredníctvom práce, a čoho pracovníci dosahujú v rôznej miere podľa toho, aké je ich pracovné jednanie a výsledok. Je žiaduca určitá úroveň pracovného výkonu, ktorá zabezpečuje organizácii prežitie v tržnom prostredí. V popredí sú tu faktory ovplyvňujúce pracovnú výkonnosť a prejavujúce sa v kvalite výkonu celej organizácie.

Kvalita práce a intenzita pracovného úsilia je ovplyvnená dvoma zložkami regulácie ľudského konania. Ide o vzájomné pôsobenie:

- *vnútorných podnetov* (vnútorné motivátory pracovných potrieb),
- *vonkajších bezprostredných stimulov k činnosti*.

Výsledný efekt pracovnej činnosti nie je však závislý len na pracovnom úsilí jednotlivca alebo skupiny. Úsilím, tzn. intenzitou snahy o efekt, je možné motivovať pracovníka len do úrovne jeho znalostí a schopností, nanajvýš je možné motivovať záujem pracovníka na ich zvýšení.

2.3.2 Výkonová motivácia

Bedrnová a Nový (2007) ďalej uvádzajú, že ide o túžbu ľudí po úspechu a obdivu, urobiť niečo, čo by mohlo byť subjektívne prežívané ako úspech a súčasne vyvolalo obdiv

a úctu sociálneho okolia. S **výkonovou motiváciou** sú späté dve špecifické tendencie človeka. A to *tendencia dosiahnuť úspech* a jej protiklad – *tendencia vyhnúť sa neúspechu*. V prípade prevahy potreby úspechu možno očakávať takú aktivitu jedinca, ktorá je spojená s orientáciou na úspech a naopak v prípade prevahy potreby vyhnúť sa neúspechu, možno počítať s relatívnou pasivitou jedinca.

Bolo zistené, že na výslednú podobu individuálnej charakteristickej úrovne výkonovej motivácie majú veľký vplyv výchovné postupy v rodine, povaha individuálnych skúseností jedinca zo situácii, kde kritériom je výkon, i charakteristiky sociálnych skupín, v ktorých sa človek prevažne ocitá v dobe svojho dospievania.

Pokiaľ ide o možnosť ovplyvňovania osobnostne špecifických charakteristík výkonovej motivácie, existuje táto možnosť najmä u mladších ľudí. Nejde však o jednoduchý proces. V zásade ale platí, že pozitívnym hodnotením, pozitívnou spätnou väzbou sa dá dosiahnuť viac ako kritikou a neustálym vyčítaním nedostatkov a chýb.

Výkonnosť človeka tak zahŕňa motiváciu spolu so schopnosťami. Táto skutočnosť býva podľa Bedrnovej a Nového (2007) vyjadrená vzorcom:

$$V = f(M \cdot S),$$

kde **V** = úroveň výkonu (v dimenziách kvantity a kvality),

M = úroveň motivácie (miera „chcenia“ človeka podať výkon),

S = úroveň schopností (vedomosti, zručnosti a znalosti).

Niektorí ľudia sa snažia podávať vysoký výkon v podstate vždy a vo všetkých oblastiach ľudskej činnosti, v ktorých je meradlo výkonu uplatniteľné, zatiaľ čo u iných ľudí táto tendencia zrejma nie je. Rozšírený názor, že čím je motív silnejší, tým je výkon vyšší alebo lepší v plnej miere neplatí. Keď človek nechce, prípadne chce len málo, veci sa spravidla nedaria, výsledok jeho činnosti nebýva uspokojený. Naopak prílišná motivácia prináša vysokú mieru vnútorného napätia, dôsledkom ktorého je narušenie „normálneho“ fungovania ľudskej psychiky a oslabuje tak aktuálne vnútorné, subjektívne predpoklady výkonu. Celkovo teda výkon znižuje.

2.4 Motivačné teórie

Majú za cieľ opísať, vysvetliť a pochopiť správanie ako také. Vzniklo niekoľko **motivačných koncepcií** a **rada teórií motivácie**, ktoré môžeme podľa Lednického (2005) v podstate rozdeliť do dvoch základných skupín, kde každá opisuje odlišnú stránku motivácie v pracovnom správaní.

- *Teórie vychádzajúce z obsahu motivácie* (čo motivuje ľudí):
 - Maslowova teória potrieb,
 - Alderferova teória ERG,
 - Herzbergova teória.
- *Teórie vychádzajúce z priebehu motivácie* (ako vzniká motivácia):
 - teória expektancie (očakávania),
 - teória spravodlivosti (rovnováhy).

2.4.1 Maslowova teória potrieb

Ako uvádza Vojtovič (2011), Abraham Maslow zastával názor, že ľudia uspokojujú svoje potreby smerom od najnižších, fyziologických, cez potrebu bezpečia a ochrany, lásky, vzťahu k iným ľuďom, potrebu uznania a rešpektu, až k najvyššej potrebe sebaaktualizácie, vlastného naplnenia.

Podľa Maslowa každá ľudská bytosť disponuje s dvoma druhmi síl. Jedny vychádzajú zo strachu o bezpečie a ťahajú človeka späť, aby nepodstupoval riziko, zatiaľ čo druhá skupina síl ťahá človeka dopredu, k plnej funkčnosti všetkých síl a k dôvere k vonkajšiemu svetu. **Teóriu potrieb** a ich uspokojenie Maslow považuje za najdôležitejší princíp zdravého ľudského vývoja.

Dvořáková (2007) zmieňuje, že potreby sú usporiadané v určitom poradí – stupňoch (pyramída potrieb – obr. 2.2), ktoré odrážajú aj váhu (význam) potreby v celej štruktúre potrieb. V tejto štruktúre sa medzi zamestnancami zvyšuje význam medziľudských vzťahov, ocenenie osobných kvalít zamestnanca a možnosť rozvoja jeho osobnosti. Vyššia potreba môže vstúpiť do vedomia jednotlivca jedine vtedy, keď budú uspokojené nižšie, „podradené“ potreby.



Obr. 2.2 Maslowova pyramída potrieb

Zdroj: vlastné spracovanie podľa VEBERA (2009, str.114)

2.4.2 Teória ERG

Alderferova teória motivačných potrieb, tiež nazývaná *Teória troch motivačných faktorov* alebo skrátené ERG (Existence, Relatedness and Growth) patrí tiež medzi teórie zaoberajúce sa motiváciou ľudí. Túto teóriu zverejnil Alderfer ako ďalšie rozšírenie Maslowovej pyramídy potrieb, jeho pyramídu ľudských potrieb však usporadúva od konkrétnych po abstraktné, a to do troch základných stupňov:

- *existenčné* (**E**xistence) – istota zamestnania, mzda,
- *vzťahové* (**R**elatedness) – všetky vzťahy k ľuďom,
- *rastové* (**G**rowth) – spočívajú v tvorivej práci jedinca na osobe a svojom okolí.

Podobne ako u Maslowovej teórie potrieb sa Alderferova teória používa pri zostavovaní, či pochopení motivačných faktorov pracovníkov v organizácii.

Význam rastových potrieb rastie s uspokojením vzťahových potrieb a ich význam vzrastá uspokojením potrieb existenčných. Neuspokojením rastových potrieb naopak rastie význam vzťahových, prípadne existenčných. V tejto teórii nie je hierarchia potrieb. Alderfer tvrdí, že je možné aby nastala situácia nespokojnosti s výškou mzdy, ktorá bude mať svoje dôvody v neuspokojení vzťahových či rastových potrieb a je potrebné hľadať tie pravé dôvody nespokojnosti. Na rozdiel od Maslowa si nemyslí, že uspokojením potreby sa stráca jej význam, iba klesá.¹

¹ <https://managementmania.com/sk/alderferova-teoria-motivacnych-potrieb-erg>

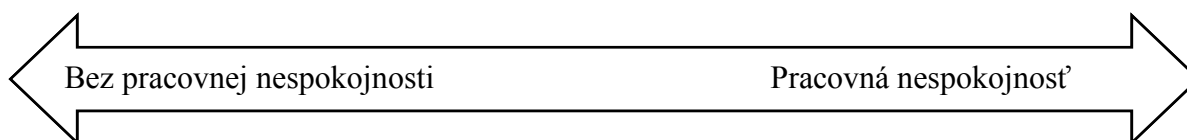
2.4.3 Teória Herzberga

Ako uvádza Koubek (2007) motivačný prístup vychádza z toho, že práca, ktorá pracovníka uspokojuje, je najlepším motivátorom. Pracovníci, ktorí sú spokojní so svojou prácou, považujú ju za významnú a majú ju radi, sú motivovaní k tomu, aby ju vykonávali čo najlepšie. Ak chce mať organizácia vysoko motivovaných pracovníkov, je motivačný prístup k vytváraniu pracovných úloh a pracovných miest užitočný a vedie k dosiahnutiu priaznivých výsledkov. Tento prístup môže prispieť k rozpoznaní a riešeniu problému, ak správanie pracovníka signalizuje nejaký problém motivácie. Motivačný prístup je okrem iných založený na Herzbergovej dvojfaktorovej teórii motivácie.

Bedrnová a Nový (2007) ďalej uvádzajú, že dvojfaktorová teória Fredericka Herzbergera, alebo tiež **motivačno-hygienická teória** počíta s dvoma skupinami príčin, z ktorých jedna vyvoláva spokojnosť a druhá nespokojnosť. Herzberger a jeho tím zistili, že na pracovnú spokojnosť (pracovnú motiváciu) pôsobia dve v zásade odlišné skupiny faktorov:

- *faktory vonkajšie, hygienické (dissatisfactory),*
- *faktory vnútorné, motivačné (satisfactory).*

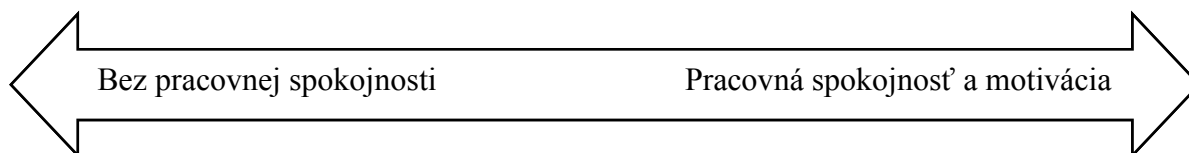
Pokiaľ majú hygienické faktory priaznivú podobu, pracovníci nepociťujú nespokojnosť. Nemajú však výraznejší vplyv na pracovnú motiváciu. Ak sa nachádzajú tieto faktory v nepriaznivej kvalite či stave, vyvolávajú pracovnú nespokojnosť a môžu pôsobiť negatívne na motiváciu zamestnancov. Pôsobenie faktorov zobrazuje aj nasledujúci obr. 2.3.



Obr. 2.3 Pôsobenie hygienických faktorov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa BEDRNOVEJ A NOVÉHO (2007, str.385)

Nepriaznivý stav vonkajších faktorov spôsobuje nespokojnosť pracovníka a aj jeho neprimeranú motiváciu k práci. V opačnom prípade nastáva spokojnosť a priaznivá motivácia, vďaka vnútornému uspokojeniu pracovníka z práce (obr. 2.4).



Obr. 2.4 Pôsobenie motivátorov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa BEDRNOVEJ A NOVÉHO (2007, str.386)

Ako uvádza Veber (2012) vo svojej publikácii, Herzberger zahŕňa medzi motivujúce faktory *dosiahnuté ciele (úspech), povýšenie, uznanie, samotnú prácu, možnosť osobného rastu, samostatnosť* a naopak medzi tie hygienické (udržiavacie) faktory, ktoré nemajú žiadny pozitívny vplyv na motiváciu patria *podniková politika a správa, vzťahy na pracovisku, plat, istota práce, životný štýl, postavenie a pracovné podmienky*.

2.4.4 Teória expektancie

Podľa Lednického (2005) **teória očakávania** vychádza z toho, že námaha jedinca musí byť odmenená primeraným výsledkom a nasledovaná odmenou, ktorá bude mať pre pracovníka význam. Bedrnová s Novým (2007) uvádzajú, že jej tvorcom je V. H. Vroom a vychádza z kognitívnych motivačných teórií. Tzn., že jednanie ľudí je založené na skutočnosti ich rozhodovania, riešenia problémov a ich myslenia.

Kľúčová úloha v expektančnej teórii pripadá dvom základným pojmom, a to expektancii a valencii. Ako uvádza Bedrnová a Nový (2007) má aj svoje formálne vyjadrenie:

$$M = f(V \cdot E),$$

kde **M** – úroveň motivácie,

V – valencia, subjektívna hodnota výsledkov činnosti, ide o uspokojenie, ku ktorému jednanie povedie,

E – expektancia, predpoklad, že daná pracovná činnosť povedie k očakávanému výsledku.

Táto teória bola Porterom a Lawlerom (1968) rozvinutá do modelu, ktorý na základe Vroomových myšlienok dochádza k záveru, že existujú dva faktory, ktoré determinujú úsilie ľudí vložené do ich práce:

- **hodnota odmeny jedincov** do tej miery, do akej uspokojuje ich potreby istoty,

spoločenského uznania, autonómie a sebarealizácie,

- **pravdepodobnosť**, že výsledky závisia na úsilí tak, ako je vnímané jedincami.

Ako ďalej uvádza Armstrong (1999), čím väčšia je hodnota nejakej skupiny odmien a čím vyššia je pravdepodobnosť, že získanie týchto odmien závisí na úsilí, tým väčšie úsilie bude za danej situácie investované.

Ale ako zdôrazňuje Porter s Lawlerom (1968), samotné úsilie nestačí. Pokiaľ má mať za následok žiaduci výkon, musí to byť efektívne úsilie. Medzi dve premenné, ktoré ovplyvňujú splnenie úlohy a dopĺňajú úsilie patria: **schopnosť** (individuálne charakteristiky) a **vnímanie role** (to, čo si jedinec praje robiť alebo si myslí, že by robiť mal).

2.4.5 Teória spravodlivosti

Bedrnová s Novým (2007) ďalej spomínajú, že taktiež táto **teória rovnováhy** vo svojej podstate vyplýva z kognitívnych teórií motivácie. K najvýznamnejším predstaviteľom patrí J. S. Adams.

Základom je sociálne porovnávanie. Človek – pracovník má sklony porovnávať jednak svoj vklad do práce s vkladom svojich spolupracovníkov, jednak výsledky, ktoré prináša práca jemu, s efektmi, ktoré porovnateľná práca prináša jeho kolegom. „Efektom“ môžu byť napr. peniaze, ktoré dostane človek za prácu, ako aj uznanie nadriadeného, kvalita pracovného prostredia a pod. Je tu zrejmé, že prípadný (kognitívny) rozpor vyvolá v človeku úsilie k jeho odstráneniu.

Pre manažérsku prácu predstavuje teória spravodlivosti určitú „výstrahu“. Manažér by mal priebežne sledovať pracovnú úroveň svojich podriadených. Aby nedošlo k stavu, keď niektorý pracovník dlhodobo „neinvestuje“ do svojej práce toľko, ako ostatní kolegovia a úroveň jeho odmeny je rovnaká ako u ostatných. Pokiaľ taký stav nastane a manažér „nezasihne“, z ktorejkoľvek príčiny, jeho nečinnosť ohrozí výkonnosť celej pracovnej skupiny. Ostatní členovia to totiž budú považovať za nespravodlivosť a časom môžu znížiť pracovné úsilie, aby nebolo vyššie ako u dotyčného pracovníka. Vedie to k negatívnemu pôsobeniu na motiváciu a výkonnosť ostatných a ohrozuje to splnenie cieľov celej skupiny.

2.5 Zdroje motivácie

Podnety, ktoré vyvolávajú motiváciu sa podľa Bedrnovej a Nového (2007) obecné označujú ako **zdroje motivácie**. Skutočností podieľajúcich sa na vytváraní motivácie je kvantum. Medzi tie základné zdroje patria:

- potreby,
- návyky,
- záujmy,
- hodnoty a hodnotové orientácie,
- ideály.

Potreba sa rozumie prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho, čo je pre život jedinca dôležité. Potreba patrí medzi základný zdroj motivácie. Vyvoláva ju rozpor medzi aktuálnym (tým, čo je) a nutným, či žiaducim stavom (tým, čo by byť malo). Vedie teda spravidla k činnosti smerujúcej k odstráneniu tohto nedostatku. Predpokladom je, že subjekt nájde cieľ, umožňujúci uspokojenie danej potreby. Opísané vzťahy motivácie, potrieb a činnosti znázorňuje obr. 2.5.



Obr. 2.5 Schematické znázornenie vzťahu nedostatku, potrieb, motivácie a činnosti (správanie, resp. jednanie človeka)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa BEDRNOVEJ A NOVÉHO (2007)

Potreby členíme zvyčajne na:

- *primárne* (potreby biologické, fyziologické, viscerogénne) – napr. potreba potravy, tekutín, vzduchu,
- *sekundárne* (sociálne, spoločenské, psychogénne) – napr. potreba lásky a sebarealizácie.

Potreba nemusí predstavovať len uvedomovaný nedostatok, tzn. že neexistujú len vedomé, ale aj nevedomé potreby, u ktorých si subjekt neuvedomuje motivačnú súvislosť.

V priebehu svojho života realizuje každý človek niektoré činnosti pravidelne, väčšinou v určitých situáciách. Práve vďaka tomu sa tieto činnosti často automatizujú, stavajú sa stereotypmi – návykmi. Ako „*návyk*“ označujeme teda fixovaný, opakovaný a zautomatizovaný spôsob činnosti subjektu v určitej oblasti. Návyky tak môžu byť

výsledkom výchovy, ale aj sebou utvárajúcich aktivít každého človeka. Patria k nim však aj zlozvyky, ktoré predstavujú opak žiaducich návykov.

Trvalejším zameraním sa človeka na určitú oblasť predmetov alebo javov skutočnosti môžeme opísať **záujem**. Môžeme ho chápať aj ako zvláštny druh motívu. Navyše práve v činnostiach, ktorými sa záujmy prejavujú, sa ďalej obohacuje a rozvíja osobnosť človeka.

Človek sa na „cestu životom“ stretáva so skutočnosťami, ktoré nielen poznáva, ale taktiež hodnotí, tzn. prisudzuje im určitý význam, hodnotu, dôležitosť. Preto **hodnoty** nikdy neodrážajú len objektívny význam vecí a javov, ale aj ich subjektívny individuálny zmysel. Je veľmi pravdepodobné, že človek bude viac motivovaný k tým činnostiam, ktoré povedú ku skutočnostiam podľa jeho hierarchie dôležitejším, a naopak bude relatívne ľahostajný ku skutočnostiam bez výraznejšieho pozitívneho či negatívneho hodnotenia.

Hodnoty sú na rozdiel od záujmov prijímané ako špecifické normy, tzn. že majú individuálny normatívny charakter oproti záujmom.

Ideálom rozumieme model (vzor), ktorý dáva jedincovi „smer“ ako jednať. Ideály vznikajú predovšetkým na základe vývoja a utvárania osobnosti človeka a pôsobenia sociálnych faktorov. Môžu predstavovať určitý typ osobného profilu, môžu mať podobu životných cieľov alebo sa týkať osobného či pracovného života.

2.6 Kritika ako nástroj motivácie

Rychtaříková (2008) je toho názoru, že zle podávaná kritika má neblahé dôsledky na sebavedomie všetkých. Bez kritiky ako takej to však nejde ani v súkromí a ani v zamestnaní. Je proste súčasťou nášho života. Vďaka tomu, že je kritika ešte stále vnímaná ako niečo negatívne, málokto vie, že práve ona nesie so sebou aj niečo dobré.

Kritika nám môže priniesť menší počet chýb. Výsledkom, času stráveného problematikou kritiky, bude získanie vzrastu výkonnosti, efektívnosti a obrátov v širokom meradle.

Tým, že ušetríme čas, ktorý spôsobuje výdavky navyše a vyčerpáva zamestnancov, zlepšime pracovný výkon. Prospieva to aj lepším vzťahom na pracovisku, čo má veľký vplyv na motiváciu, jej zlepšenie má na svedomí nielen pracovný výkon jednotlivca, ale všetkých. Zabrániť chybám sa však celkom nedá, ani dobrou kritikou, ale môžeme ich aspoň znížiť.

2.7 Ako správne motivovať

Frenzel (2013) uvádza, že je veľmi dôležité zamestnancom otvorene oznámiť, čo sa od nich očakáva, čo sa množstva i kvality práce týka. Pritom je dôležité nastaviť merateľné kritéria, aby sa do pracovného vzťahu premietol pocit istoty a všetci zúčastnení sa mohli pri vzájomnej komunikácii odvolať na jednoznačné a merateľné fakty.

Vedúci pracovníci majú na starosti aj pracovné prostredie svojich zamestnancov. Nemôžu zo dňa na deň zmeniť celú firmu, ale ich snahu zamestnanci ocenia a aj za pár drobných zmien im budú vďační. Noví vedúci nemôžu ovplyvniť už existujúce zloženie oddelenia. Môžu však zistiť, čo ktorého zamestnancov baví, a prípadne zmeniť jednotlivcom ich náplň v rámci tímu. Výsledkom budú spokojní zamestnanci, ktorí budú celý deň robiť to čo ich baví, a to je to najlepšie čo môžu pre motiváciu spraviť.

Za dobré výsledky by sa mali zamestnanci chváliť. Mala by sa vytvoriť dobrá atmosféra v pracovnom prostredí a to tým, že vedúci stanovia relatívne nízke kritéria na výkon a budú mať tak dôvod častejšie chváliť. Povedie to k podstatne vyšším výkonom, aké by boli stačili k naplneniu stanovených cieľov. Treba sa vyhýbať prístupu „kto nenadáva, chváli tím až až“.

Jedným z motivačných faktorov je aj vnímanie podriadených ako ľudí, ktorí majú city priania a motívy. Nejde o to, že by sa mali osobné hovory konať nad kávou. Ide skôr o prejavenie skutočného záujmu o drobné súkromné záležitosti, ktoré hrajú rolu aj v zamestnaní, a tak dať zamestnancom možnosť pohovoriť si o tom s nadriadeným. Mali by mať pocit, že tu pre nich je, že ich podporuje. Treba im ukázať, ako robiť prácu ešte lepšie, efektívnejšie a lacnejšie. To znamená dať im možnosť sa ďalej rozvíjať, nielen platenými školeniami, ale zadávaním nových náročnejších úloh.

Až keď ľudia zdieľajú pocit, že majú úlohy, ktorý každý deň vykonávajú, zmysel, môžu sa pustiť do boja s neočakávanými pracovnými situáciami. Neuveriteľné je ako môže okolie narušiť alebo prispieť k vlastnej motivácii. Pokiaľ má zamestnanec motiváciu odvádzat' tú najlepšiu prácu a jeho kolegovia mu budú zle odvedenou prácou kazit' výsledky, môže ľahko získať pocit, že bojuje proti všetkým a jeho motivácia zoslabne. Vedúci by preto nemali vo svojom tíme trpieť niekoho, kto je nemotivovaný. Podriadení budú v práci spokojní práve vďaka motivačným faktorom. Ku ktorým okrem iných patria úspech, práca samotná, zodpovednosť, uznanie, nádej na postup a ďalší rozvoj.

Úspech nejakej funkčnej jednotky veľmi závisí na štýle vedenia daného nadriadeného. Aby však optimálne motivoval seba a svoj tím, musí najskôr poznať sám seba a vedieť, čo vie. Motivácia nezávisí len na zadaní úlohy, ale i na tom, ako ho vnímame. Niektorí je

motivovaný a zadané úlohy zvládne hladko a rýchlo, zatiaľ čo ďalší človek ich stále preskakuje, odkladá alebo vyriadiť na poslednú chvíľu.

2.8 Fungovanie motivácie

Frenzel (2013) ďalej uvádza, že motivácia pôsobí tak, aby určité správanie vyvolalo predstavy o ciele. Pokiaľ budú vedúci poznať predstavy svojich spolupracovníkov o ich cieľoch, budú ich vedieť oveľa ľahšie a lepšie motivovať. Na príklade bežca môžeme rozlišovať dve odlišné kategórie: na jednej strane sú to motívy, vďaka ktorým niečomu zabránime („smerom preč od niečoho“), na strane druhej ide o motívy, pomocou ktorých niečo dosiahneme („smerom k niečomu“).

Ako všetko v živote nič nie je čierne ani biele. **Motivácia** vzniká kombináciou rôznych stimulov. Niektorí podriadení patria skôr do kategórie uvažujúcej „smerom k niečomu“. Často skúšajú nové spôsoby, radi niečo robia a majú zo seba dobrý pocit približovaním sa niečoho pekného alebo príjemného. Iný spoliehajú skôr na istotu a zamestnávajú sa tým, aby sa vyhli nebezpečným situáciám. Týchto zamestnancov zaradíme do kategórie „preč od niečoho“. Vo väčšine sa však narazí na kombinácie najrôznejších motivačných smerov.

2.9 Motivácia prostredníctvom odmeny

Ako spomína Smith (2000) vo svojej publikácii je nutné zistiť, ktoré motivačné faktory sú pre ľudí najdôležitejšie. Niekoho môže motivovať súčasne túha po chvále a uznaní, snaha dosiahnuť úspech a ziskuchtivosť. Iných naopak strach a obavy, či zvedavosť. Na základe tohto zistenia a zameraním vedenia správnym smerom môže organizácia zvýšiť pracovný výkon a prosperitu. Ďalej spomína, že motivácia sa môže deliť niekoľkými spôsobmi. Jedným z nich je **motivácia v podobe odmeny**, ktorú ľudia dostanú, keď sa budú vo svojej práci učiť a rozvíjať.

Ako uvádza Armstrong (1999) **system odmeňovania** sa skladá zo vzájomne prepojených procesov, politik a praktických postupov organizácie pri odmeňovaní zamestnancov podľa ich schopností, zručností, prínosu a ich tržnej hodnoty. Tento systém sa skladá z peňažných odmien a zamestnaneckých výhod, ktoré po súčte tvoria celkovú

odmenu. Zahŕňa však aj nepeňažné odmeny, ako je napríklad uznanie, ocenenie, úspech a v mnohých prípadoch procesy riadenia pracovného výkonu.

Za významnú súčasť dnešných motivačných systémov sa považuje podľa Vodáčkových (2001) aj **participácia zamestnancov** na rozhodovacej činnosti. Vhodná participácia zamestnancov na rozhodovaní a na ňu nadväzujúce systémy odmeňovania majú veľký motivačný vplyv na iniciatívu vo vnútornej aj vonkajšej podnikateľskej činnosti, kvalitu práce a výkonnosť. Je dôležité, aby na participáciu bolo naviazané aj podielové odmeňovanie zúčastnených pracovníkov, a to ako na dobrých výsledkoch, tak aj na chybách a ich dôsledkoch.

2.9.1 Prvky odmeny

Základná peňažná odmena, ako ďalej uvádza Armstrong (1999), pevný plat alebo mzda, môže byť základňou pre určenie dodatočných odmien. Môžeme k nej pridať alebo priamo začleniť zvýšenie na základe výkonu, schopnosti alebo zručností. *Základná mzda alebo plat* môže byť vyjadrená ako hodinová, týždenná, mesačná alebo ročná sadzba a upravovaná tak, aby reagovala na zvyšovanie životných nákladov alebo tržných sadzieb. Upravuje ju organizácia sama alebo sa upraví po dohode s odborovým zväzom.

Dodatky k základnej peňažnej odmene sú poskytované k základnej odmene vo forme ďalších peňažných odmien. Môžu byť vyplácané zvlášťne príspevky, či príplatky. Ak nie sú tieto dodatky zahrnuté priamo do základnej odmeny, označujú sa ako „pohyblivé zložky platu alebo mzdy“. Medzi hlavné formy dodatočných peňažných odmien patria:

- *individuálne výkonnostné odmeny*,
- *mimoriadne odmeny (bonusy)*,
- *prémie*,
- *provízia*,
- *odmena podľa kvalifikácie*,
- *odmena podľa schopnosti*,
- *odmena závislá na dĺžke zamestnania*,
- *príplatky*.

Celkové zárobky sú zvyčajne vypočítané ako súhrn základnej peňažnej odmeny a všetkých dodatočných odmien. Tvorí čiastku peňazí vyplácanú do výplatných vreciek zamestnancov alebo bankový účet.

Zamestnanecké výhody, označované aj ako nepriame odmeny, zahrňujú nemocenské dávky, úhradu poistného a služobného auta, penzie. Ide o také prvky odmien, ktoré sú poskytované navyše k vyplácaným odmenám a zahŕňajú taktiež také opatrenia, ktoré nie sú odmenami v pravom zmysle slova, ako napr. dovolenka na zotavenie.

Celková odmena je hodnota všetkých odmien vyplácaných v peniazoch a poskytnutých zamestnaneckých výhod.

Nepeňažné odmeny zahrňujú také odmeny, ktoré sa zameriavajú na ľudské potreby a týkajú sa dosiahnutia určitého stupňa výsledkov, zodpovednosti, uznania, vplyvu a osobného rastu.

Úroveň miezd a platov predstavujú sadzby odmien za práce, vyplývajúce z relácie k tržným sadzbám, procesom formálneho či neformálneho hodnotenia prací a niekedy tiež z kolektívneho vyjednávania.

Mzdové (platové) štruktúry organizácie definuje úrovne miezd a platov u jednotlivých pracovných miest.

2.9.2 Hodnotenie zamestnancov

Ako uvádza Halík (2008), pre konkrétnu predstavu o výkone zamestnancov, by mali vedúci pracovníci za prítomnosti podriadených vykonávať aspoň dvakrát ročne **hodnotenie**. Podriadení pracovníci musia mať pri tomto hodnotení priestor na vlastné vyjadrenie a vedúci by mali vedieť svoj názor obhájiť alebo uznať argumenty druhej strany. Hodnotenie je platné len za predpokladu podpisu obidvoch zainteresovaných strán. Je nutné, aby všetko prebehlo písomnou formou. V častých prípadoch môže takto vedený náhľad na pracovníkov uľahčiť vedúcim rozhodovanie v krízových situáciách.

Každý vedúci by mal pokiaľ je to možné objektívne ohodnotiť každého svojho zamestnanca. Je potrebné vedieť ako pracujú, aj keď je táto úloha veľmi zložitá a veľmi nepríjemná. Pokiaľ je hodnotenie výkonu správne použité je jedným z motivačných prvkov. V každej organizácii by sa mal stať odrazovým mostíkom pre kariérny postup a zvyšovanie platu, či mzdy. Zamestnanec musí mať pri hodnotení priestor na kladenie otázok.

Dôsledky hodnotenia zamestnanca má dve úrovne, a to **hodnotiacu**, ktorá zahŕňa finančné ohodnotenie a personálne zmeny a **rozvíjajúcu** cez školenia a semináre. Hodnotenie musí byť pripravené tak, aby nesprávne zaradenie nemohlo zadať príčinu k obvineniu z diskriminácie a aby nevyvolalo pokles motivácie a produktivity práce. Ak bude vykonané zle, môže pôsobiť na zamestnancov ako nemotivujúci prvok. Vedenie spoločnosti musí

spôsob hodnotenia odsúhlasiť prostredníctvom personálneho oddelenia a nemôže byť v rozpore so Zákonníkom práce. Z hodnotenia musia pre zamestnanca jednoznačne vyplývať:

- ciele organizácie, vzťah k ich špecifickým úlohám a ich práci,
- ako sa môžu zlepšiť a čo je od nich očakávané,
- aké sú ich kariérne vyhliadky u organizácie.

Pokiaľ sa zamestnanci budú oprávnené domnievať, že došlo opätovne k odmeňovaniu nezúčastnených, stratia motiváciu a dobrá firma môže klesnúť do priemeru.

2.9.3 Odmeňovanie podľa výkonu

Odmeňovanie podľa výkonu ako ďalej uvádza Armstrong (1999) vo svojej publikácii je proces poskytovania peňažnej odmeny, ktorá je priamo závislá na výkone pracovníka. Medzi základné typy výkonovej mzdy patria mzdy odrážajúce výkon, systémy tímových a individuálnych stimulov a prémie a systémy odmien, ktoré sa viažu na celopodnikový zisk alebo pridanú hodnotu. Toto odmeňovanie zlepšuje výkon jedinca, tímu a organizácie tým, že:

- motivuje zamestnancov,
- orientuje ich pozornosť a úsilie tam, kde sú najviac potrebné,
- posilňuje oddanosť k organizácii,
- uznáva a odmeňuje úsilie, nielen obyčajné úsilie,
- spravodlivo a dôsledne diferencuje rozdeľovanie odmien podľa prínosu,
- zlepšuje stabilizáciu a získavanie kvalitných zamestnancov,
- odovzdáva pozitívne oznámenie o očakávaných výkonoch,
- zabezpečuje harmóniu vývoja mzdových nákladov s výkonom organizácie.

Mzda, ktorá odpovedá výkonu dominuje a v mnohých prípadoch sa osvedčuje najmä vo výrobných prevádzkach, u práci v predaji, u riadiacich a iných prácach, kde je zjavný a priamy vzťah medzi sústredeným úsilím a odmenou.

Mnohí pri definovaní cieľa svojich systémov odmeňovania podľa výkonu s pojmami stimul a odmena zachádzajú akoby boli zameniteľné. Lenže je nevyhnutné medzi nimi rozlišovať, keď sa definujú ciele a hodnotia výsledky, pretože medzi nimi existujú významné rozdiely. Zásadným rozdielom je, že stimuly sú zamerané dopredu, zatiaľ čo odmeny sú retrospektívne.

- **Peňažné stimuly** sú vymýšľané tak, aby motivovali ľudí ku zvýšeniu ich výkonu, to jest aby vytvárali zvýšeným úsilím a výkonom väčší prínos a dosahovali lepšie výsledky vyjadrených takými pojmami ako ciele a dosahovanie zisku, produktivita,

obrat predaja, kvalita, služby zákazníkovi, zníženie nákladov, pohotovosť a včasnosť dodávky.

- **Peňažné odmeny** sa poskytujú mimoriadne za výsledky vyjadrené ako prínos alebo výstup. V zmysle odmeňovania ľudí podľa ich skutočných zásluh je dôraz dávany na uznanie a spravodlivosť. Uznanie je bezpochybne dôležitou formou motivácie, a tak by malo byť stimulom, avšak vzťah medzi odmenou a budúcim výkonom nie je vždy jasný.

Tento rozdiel je dôležitý, pretože interpretuje skutočnosť, že systému, ktorý je tvorený na zabezpečovanie motivácie a stimulov, sa to nemusí v praxi priamo podariť, hoc budú užitočným nástrojom uznania prínosu pracovníka pre organizáciu.

2.9.4 Zamestnanecké výhody, penzie a príplatky

Ako uvádza Armstrong (1999) **zamestnanecké výhody** sú zložky odmeny poskytované navyše k rôznym formám peňažnej odmeny. Zahrňujú tiež položky, ktoré nie sú priamo odmenou, ako je napríklad každoročná dovolenka na zotavenie. Koubek (2007) vo svojej publikácii spomína, že by nemali odrážať len možnosti organizácie, ale mali by prihliadať k potrebám pracovníkov a mali by mať možnosť vybrať si z nich súbory výhod podľa ich momentálnej potreby.

Podľa Armstronga (1999) môžu byť zamestnanecké výhody rozdelené do nasledujúcich kategórií:

- *finančná výpomoc*,
- *penzijné systémy*,
- *osobné istoty* (zdravotné, nemocenské, úrazové alebo životné poistenie),
- *osobné potreby* (dovolenka na zotavenie, prerušenie kariéry, starostlivosť o deti, poradenstvo pri odchode do dôchodku, atď.),
- *podnikové automobily a benzín*,
- *iné výhody* (príplatky na ošatenie, dotované stravovanie, mobilné telefóny, atď.),
- *nehmotné výhody* (prispievajú ku kvalite pracovného života).

Zamestnávateľia poskytujú penzie zamestnancom, keď sú v dôchodku, príjmy pre rodiny zamestnancov, ktorí zomreli a „odložené“ výhody účastníkov, ktorí odišli z podniku, na základe zamestnaneckého penzijného systému. Tento penzijný systém sa zakladá z dôvodu, že:

- ukazuje, že organizácia je dobrý zamestnávateľ,

- ukazuje, že sa organizácia stará o dlhodobé záujmy svojich zamestnancov,
- priťahuje a stabilizuje vysoko kvalitných ľudí tým, že pomáha udržať konkurenčnú úroveň celkových odmien.

Hlavnými oblasťami, v ktorých sa poskytujú iné zvláštne dávky alebo príplatky zamestnancom sú:

- *diéty* (príspevky na ubytovanie a stravovanie pracovníkov),
- *lokálne príplatky* (príplatky vyrovnávajúce rozdiely v nákladoch na bývanie a iných životných nákladoch),
- *príplatky za prácu nadčas*,
- *príplatky za prácu na zmeny*,
- *príplatky za pohotovosť* (tým, ktorý sa na požiadanie musia dostaviť do práce, byť k dispozícii).

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE

V roku 1828 si v meste Sankt Wendel v spolkovej krajine Sársko otvoril zakladateľ budúcej firmy, pán Franz Bruch, malý obchod s potravinami. Táto firma prosperovala, rozrastala sa a inovovala. V 60. rokoch minulého storočia sa objavila zásadná novinka, a to samoobslužný predaj. Aj napriek veľkosti a počtu otvorených predajní je však dodnes spoločnosť XY rodinným podnikom s osobným prístupom k zákazníkom.

V Českej republike bol prvým hypermarketom, ktorý vstúpil na trh a odviezol priam pioniersku prácu. Šlo o riskantný krok, pretože nikto nevedel ako na predajne typu hypermarketu zákazníci zareagujú. Výsledkom bol však úspech, zákazníci ho neodmietli.

Prvý hypermarket sa otvoril v roku 1996 v Brne - Ivanoviciach . V novembri 2011 bol otvorený pätnásty, zatiaľ posledný hypermarket v Havírove. Vďaka jeho vývoji na trhu nájdeme spoločnosť XY v 13 mestách Českej republiky.

Počas svojej existencie dostala spoločnosť XY viacero ocenení:

- **Obchodník roku 2012 v kategórii Predajca potravín,**
- **Mosty** (2011 Výročná cena za projekt „Cesta k ľuďom“ za to, že predal 16 vozov neziskovým organizáciám),
- **Top 24 hodín** (24 najvýznamnejších českých firiem za rok 2008 podľa čitateľov denníka 24 hodín),
- **Zertifikat** (10 Jahre World Barbecue Association, 23 März 1996 – 23 März 2006),
- **Certifikát** (spoločnosť XY ČR, k. s. je členom združenia korektného podnikania),
- **100 najvýznamnejších firiem ČR** (za rok 2004, 2005, 2006, 2007),
- **Top Retailer ,**
- **Rhodos** (Cena za image, 1. miesto v roku 2002 a 2003, 2. miesto v roku 2004 v kategórii hypermarkety a supermarkety),
- **Certifikát kvalitného zamestnávateľa,**
- **Zlatý dukát 2003,**
- **100 obdivovaných firiem ČR 2008,**
- **Retailové ocenenie Retail business mixer 2005,**
- **GE Money Multiservis - Obchodník roku 2006,**
- **Certifikát pre majiteľa najoriginálnejšej vianočnej dekorácie 2004,**
- **Ďakovný list** (Fond ohrozených detí venovalo s vďačnosťou Ďakovný list za významnú pomoc ohrozeným a týraným deťom).

3.1 Spoločnosť XY dnes

Spoločnosť XY predáva preverenú kvalitu za najnižšiu možnú cenu. Jeho pýchou je neuveriteľná šírka sortimentu. Je možné vybrať si z 15 000 druhov potravinárskeho a 45 000 druhov nepotravinárskeho tovaru.

Čerstvosť je pre spoločnosť XY najdôležitejšia. Preto má vlastné mäsiarstvo, údenársku výrobu aj pekáreň. Zelenina a ovocie vypadajú ako práve utrnuté. V reštaurácii spoločnosti XY varia každý deň najlepšie jedlá zo svetovej aj českej kuchyne.

Každý hypermarket prevádzkuje vlastnú čerpaciu stanicu s výhodnými cenami pohonných hmôt. Prevádzkuje sa tiež samoobslužný stojan, u ktorého je možné tankovať non stop a zaplatiť platobnou kartou.

Medzi záruky spoločnosti XY patrí rýchle zaplatenie, možnosť vrátiť tovar, čerstvosť, najnižšie ceny a nevyčerpatelné ponuky. O ktorých nemusia všetci vedieť, preto ich ocenia, až keď ich budú náhodou potrebovať.

Manažéri, predavači a ďalší personál sú vysoko profesionálni, pretože sú školení po celý rok. Všetky vedúce pozície obsadzuje spoločnosť, v obchodných domoch, českými spolupracovníkmi. Tí sú na nové úlohy intenzívne pripravovaní. Počas niekoľkých mesiacov až jedného roku prebieha ich školenia v hypermarketov a Baumarktov, rovnako ako v centrále spoločnosti XY v Prahe. Hlavným cieľom je pochopenie firemnej filozofie zásad a tímovej práce. V súčasnosti pracuje pre spoločnosť XY približne 6 000 ľudí.

3.2 Pomoc Kontu BARIÉRY

Vďaka priazni zákazníkov táto spoločnosť prosperuje. Ich záujem o darovacie nákupné tašky umožnil spoločnosti zaslať na Konto Bariéry čiastku približne 11 miliónov korún. Už od októbra 2002 ponúka totiž spoločnosť XY svojim zákazníkom možnosť prispieť z každej nákupnej igelitovej tašky, ktoré sú k dostaniu pri pokladniach vo všetkých supermarketoch, jednou korunou určenou pre Konto Bariéry.

Kľúčový projekt Nadácie Charty 77, Konto Bariéry, je prvou a doteraz jedinou kontinuálnou zbierkou, ktorej sa svojimi pravidelnými mesačnými príspevkami účastina desaťtisíce darcov. Pomáhajú naplňovať a financovať program Konta BARIÉRY.

Zákazníci jednotlivých supermarketov spoločnosti XY si môžu byť istý, že Konto Bariéry prihliadnu k tomu, kde si ľudia „humanitárnych“ tašiek kúpili najviac a práve do týchto regiónov rozdelia najviac zo získaných prostriedkov.

3.3 Mimi klub spoločnosti XY

Zaujímavé informácie, rady odborníkov a každý mesiac až sto výrobkov za najnižšie ceny sú výhody, ktoré svojim členom ponúka MIMI KLUB spoločnosti spoločnosť XY. Je určený nastávajúcim matkám a rodičom detí do troch rokov. Vďaka členstvu získajú nielen nárok na výrazné zľavy na vybraný tovar určený deťom, ale taktiež zaujímavé informácie, rady a tipy prostredníctvom internetových stránok.

Myšlienka na vznik MIMI KLUBU vychádza z podobného projektu, úspešne fungujúceho v materskej spoločnosti v Nemecku. Prebiehajúci babyboom sa v posledných rokoch prejavuje na výrazne rastúcom dopytu po výžive, detskej kozmetike a doplnkovému sortimentu a významnú skupinu zákazníkov tvoria práve rodičia.

Všetci registrovaní členovia MIMI KLUBU môžu využívať Nákupný zoznam, ktorý umožňuje vytvoriť a vytlačiť zoznam, podľa ktorého ľahko nakúpia tovar z ponuky MIMI KLUBU. Po registrácii, osobne alebo elektronicky, dostane každý nový člen uvítací darček a identifikačnú členskú kartu. Pri prezentácii tejto karty pred nákupom pri pokladni získajú nárok na zvýhodnenú cenu vybraných produktov. Karta je neprenosná a automaticky stráca platnosť v mesiaci, kedy dieťa oslávi svoje 3. narodeniny.

3.4 Pracovná doba

Zaistiť dostatočný počet motivovaných zamestnancov, schopných pomôcť a poradiť zákazníkom je jednou z priorít spoločnosti XY. Práve pracovná doba je to, čo zamestnanci pracujúci v maloobchode vnímajú ako značne nemotivujúcu. Spoločnosť XY tu však vidí priestor pre zatraktívnenie zamestnania vo svojich hypermarketoch. Niektoré kroky na to už podnikol a ostatné ešte plánuje. Dosvedčilo sa, že jedinou možnou cestou je kvalitná evidencia, plánovanie a vyhodnocovanie pracovnej doby a dobrá manažérska práca.

Spoločnosť XY pracuje s troma stovkami harmonogramov so všetkými potrebnými variantmi zmien. Sú prispôbené pre postupné nástupy do zamestnania, „dlhý a krátky týždeň“, tzn. každý druhý týždeň je voľný víkend. V časti modelov sú zakotvené aj odchýlky počítajúce s potrebou úprav pracovných zmien niektorých zamestnancov z dôvodu starostlivosti o rodinu, dochádzania a iných.

Pracovná doba je v hypermarketoch rozvrhnutá nerovnomerne. V rámci splnenia vyrovnávacieho obdobia sú modely pracovnej doby tvorené tak, aby bol v priemere splnený fond pracovnej doby. V niektorom mesiaci plný fond zamestnanci neodpracujú, v niektorom

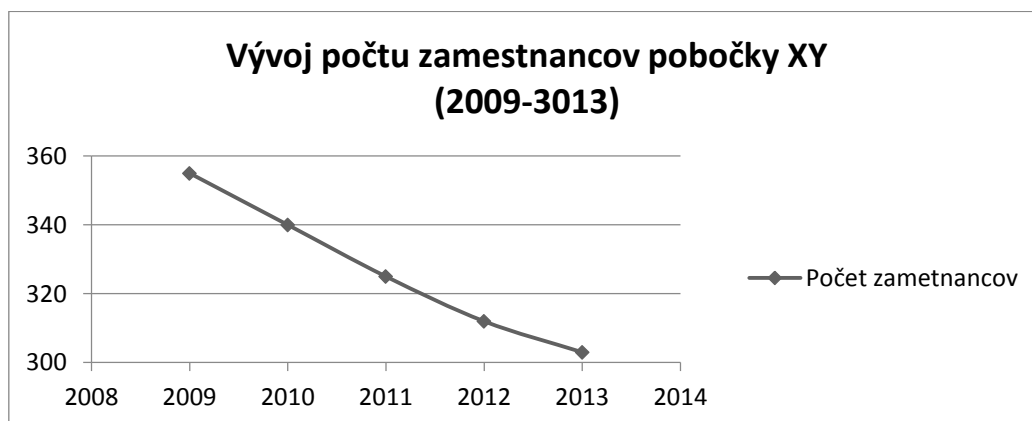
ho mierne prekročia, ale aj napriek tomu sú odmeňovaní mesačnou mzdou. „Mínusové“ hodiny sa systémom automaticky presúvajú do ďalších nasledujúcich mesiacov až do tej doby, kým je fond pracovnej doby opäť vyrovnaný. Po štvrtročnom období vedúci naplánuje náhradnú zmenu alebo náhradné voľno tak, aby sa fond vyrovnal.

Všetci zamestnanci si môžu na časovom termináli kedykoľvek overiť koľko hodín za dané obdobie odpracovali a na základe každodennej vzájomnej komunikácie medzi nadriadeným a podriadeným dohodnúť zmeny, ktoré sú akceptovateľné pre obidve strany.

Pri vytváraní akéhokoľvek modelu pracovnej doby je neprekročiteľnou podmienkou odpočinok medzi dvoma zmenami a nepretržitý odpočinok v týždni, vyplývajúci z dodržiavania príslušných ustanovení Zákonníka práce.

3.5 Charakteristika konkrétnej pobočky v rámci vybranej spoločnosti

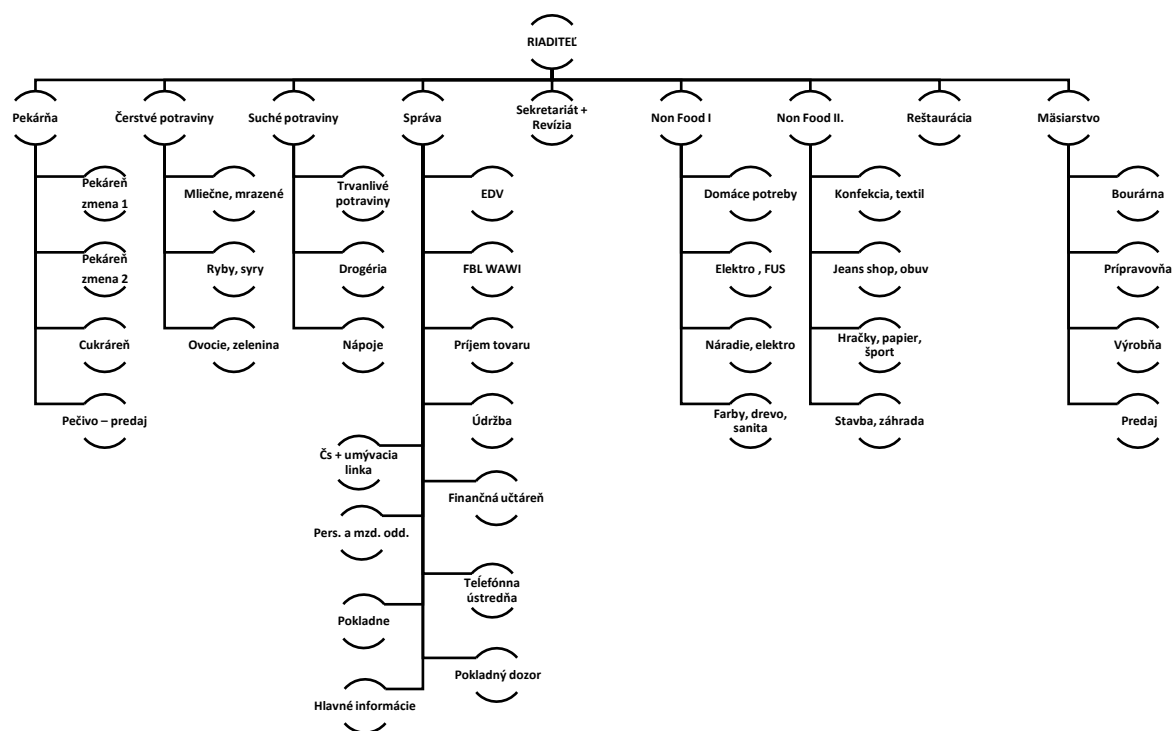
Vybratá pobočka organizácie spoločnosti XY bola postavená v Ostrave v roku 2009. Zamestnáva okolo 300 zamestnancov. Do tohto počtu sú zaradení nielen riaditeľ, vedúci jednotlivých oddelení, úseku, ale aj team leadri, správcovia PC a ostatní pracovníci ako napríklad predavači, pekári a kuchári. Tento počet predstavuje 15 % zníženie zamestnancov, ku ktorému došlo postupne od roku 2009. V spoločnosti nešlo len o prepúšťanie zamestnancov ale aj prijímanie nových zamestnancov, hoci v konečnom dôsledku ako vidieť na nasledujúcom grafe 3.1 sa stav zamestnancov stále znižoval.



Graf 3.1 Vývoj zamestnancov pobočky XY od roku 2009

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dát firmy XY

Organizačná štruktúra pobočky spoločnosti XY pozostáva z jednotlivých oddelení, do ktorých patrí **Pekáreň, Čerstvé potraviny, Suché potraviny, Správa, Non Food I, Non Food II., Reštaurácia, Mäsiarstvo**. Každé oddelenie má vedúceho a ten má pod sebou team leadrov, ktorí vedú pridelenú skupinu zamestnancov. Výnimkou je úsek objednávanie tovaru (WAWI), ktorý má na starosti vedúci úseku. Samostatnú skupinu tvoria Cukráreň, pracovníci správy (EDV), pracovníci umývacej linky, Finančná účtáreň, Telefónna ústredňa a pracovníci informácií, ktorých má na starosti priamo vedúci oddelenia. Sekretariát a Revízia spadajú priamo pod riaditeľa ako vidieť na nasledujúcom obrázku č. 3.1 Organizačnej štruktúre.



Obrázok č. 3.1 Organizačná štruktúra

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dát spoločnosti XY

4 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV VO VYBRANEJ ORGANIZÁCIÍ

Cieľom tejto kapitoly je rozbor súčasného stavu motivácie zamestnancov v spoločnosti XY. Zdrojom informácií boli predovšetkým interné zdroje a internetová stránka spoločnosti. Analýza bola uskutočnená pomocou dotazníkového šetrenia a rozhovorov s riaditeľom spoločnosti.

4.1 Súčasný systém odmeňovania

Za hlavný motivačný nástroj zamestnancov patrí mzda. Je tvorená pevnou časťou a zamestnanci ju dostávajú za vykonanú prácu. Vyplácaná je raz mesačne po odpracovaní stanovenej doby. Jej výška je stanovená v mzdovom výmere alebo v individuálnej pracovnej zmluve podľa oddelenia a útvaru zaradenia zamestnanca. Okrem mzdy sú zamestnanci motivovaní aj výhodami, ktoré im spoločnosť XY poskytuje. Ide o tzv. „benefit 10+1“, do ktorého sa zahŕňa:

- **trinásť mzda**, s vyúčtovaním každej novembrovej mzdy,
- **príplatky ku mzde**, v niektorých prípadoch aj vyššie ako stanovuje zákon,
- **stravovanie**, kde zamestnávateľ poskytuje 55% príspevok a udeľuje možnosť miestneho stravovacieho zariadenia, nápoje na pracovisku zdarma,
- **motivačné prémie**, na základe splnených úloh,
- **šport a zdravie**, finančná a organizačná podpora relaxačnej a športovej činnosti,
- **volanie z mobilu**, v rámci mimoriadne výhodných tarífov firmy,
- **dovolenka**, pri nástupe činí 20 pracovných dní a neskôr sa zvyšuje, po 3 rokoch stúpne dovolenka na 25 pracovných dní,
- **odmeny**, pri životnom a pracovnom jubileu,
- **zvyšovanie kvalifikácie**, v rámci interného vzdelávacieho systému,
- **istota a stabilita**, vďaka pevnému postaveniu spoločnosti XY na trhu,
- **flexibilná pracovná doba**, vytvárajú 300 možných variant harmonogramov pracovných zmien, ktoré umožňujú spojiť potreby zamestnávateľa a zamestnanca.

Tento program benefitov je pre zamestnancov jednotný. Všetci pracovníci majú nárok na spoločnosťou ponúkané výhody a je len na nich, či ich budú využívať, či nie.

4.2 Metóda výskumu

V rámci tejto bakalárskej práce, motivácia zamestnancov vo vybratej organizácii, bola použitá metóda dotazníkového šetrenia a taktiež využité rozhovory s riaditeľom spoločnosti. Táto forma nie je tak náročná na čas a zamestnanci sa nemusia báť svojej pravdivej otvorenej odpovede, nakoľko je anonymná. Medzi ďalšie výhody tohto šetrenia patrí rýchle použitie a vypracovanie grafov pre lepšiu prehľadnosť získaných údajov. Dotazník (príloha č. 1) tvorí súbor otázok, na ktoré respondenti odpovedajú vyznačením jednej alebo viacerých možností.

4.3 Zostavenie dotazníka

V úvodnej časti dotazníka je respondentom vysvetlené, k čomu tento prieskum slúži a je zaručená ich anonymita. Okrem toho informuje aj o spôsobe vyplňovania a obsahuje poďakovanie za ochotu, čas a názory.

Pre lepšie spracovanie a určenie zamestnaneckej spokojnosti so súčasnou motiváciou v danej spoločnosti sa dotazník začína identifikačnými otázkami, za ktorými nasleduje hlavná časť dotazníka.

Dotazník pozostáva z 18 otázok. Ide o **uzavreté** otázky, kde si respondent vyberá jednu alebo viac možností. Ani jedna otázka nie je **otvorená** a to na základe odporúčania riaditeľa, s ktorým bol dotazník prekonzultovaný. Toto odporúčanie bolo na základe údajnej neochoty zamestnancov, ktorí prestávku, počas ktorej bol dotazník vyplňaný, radšej využijú na desiatu.

Prvá časť dotazníka, otázky č. 1 až 5, sa týkajú identifikačných a základných informácií o zamestnancoch. Bližšie približujú ich pohlavie, vek, dĺžku pôsobenia v spoločnosti, pracovné oddelenie a v neposlednej rade ich pracovné zaradenie.

Otázky č. 6, 8 a 11 sú zamerané na spokojnosť zamestnancov s pracovnou dobou, ktorú im poskytuje spoločnosť XY a ňou nastavenou mzdovou politikou a ponúkanými benefitmi.. Na systém odmeňovania a zvýšenie pracovného výkonu sú zamerané otázky č. 9 a 10.

Úroveň školenia, možnosť kariérneho rastu a spokojnosť so zaradením pracovníka, prípadne možnosť odskúšania práce na inom oddelení a pracovné problémy rieši otázka č. 7 a otázky 12 – 15.

V otázkach 16 – 18 sú poskytnuté konkrétne rozpísané možnosti, ktoré zamestnanec považuje za tie najlepšie v rámci zlepšenia spoločnosti, zvýšenia ich motivácie, ktorá by

viedla k vyššiemu pracovnému výkonu. Ďalej sa skúma ako sú zamestnanci spätý s problémami firmy a záleží im na jej dobrom mene.

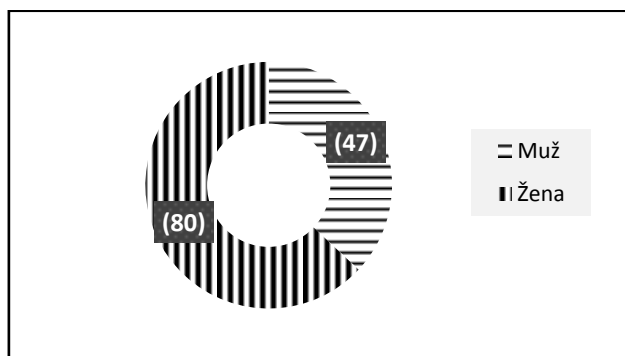
4.4 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia

V rámci spoločnosti XY bolo rozdáných 177 dotazníkov, určených pre päť hlavných oddelení: Suché potraviny, Čerstvé potraviny, Správa, Non Food I, Non Food II, pre lepšie zrovnanie spokojnosti a určenie vhodných motivačných doporučení. Návratnosť bola 72 %, čiže riadne vyplnených bolo 127 dotazníkov. Zvyšných 50 dotazníkov nebolo možné vyplniť z dôvodu neochoty niektorých zamestnancov, keďže vyplňovanie prebiehalo počas už spomínanej prestávky.

V nasledujúcej časti sú uvedené grafy, pre lepšiu prehľadnosť, ktoré zhrňujú odpovede respondentov na konkrétne otázky.

Otázka č. 1: Aké je Vaše pohlavie?

Z výsledkov dotazníkového šetrenia ako vidieť v grafe 4.1 vyplýva, že väčšinu zamestnancov tvoria ženy (80). Zvyšnú časť, čiže 47 zamestnancov predstavujú muži.



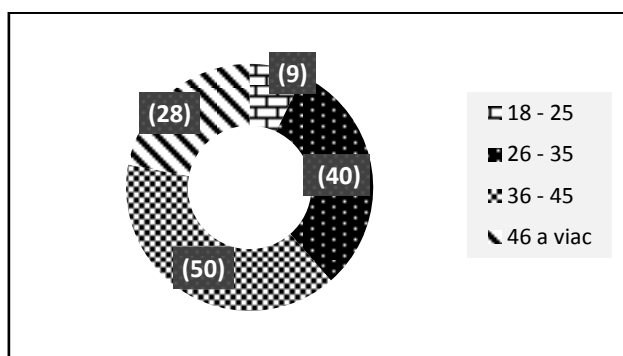
Graf 4.1 Pohlavie respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 2: V akom rozmedzí sa pohybuje Váš vek?

Analýza výsledkov štruktúry zamestnancov podľa veku (graf 4.2) ukázala, že väčšia časť zamestnancov sa pohybuje v rozmedzí 36 – 45 rokov (50) a v rozmedzí 26 – 35 rokov

(40). Menšiu časť tvoria zamestnanci vo veku 46 a viac (28) a len 9 zamestnancov patrí do vekového rozmedzia 18 – 25 rokov.

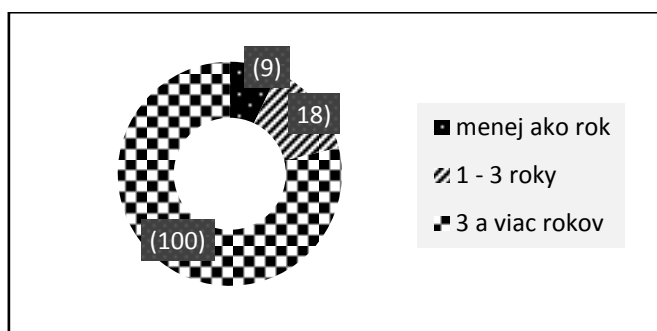


Graf 4.2 Vek respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 3: Ako dlho pracujete vo firme?

Z výskumu vyplynulo, že v rámci skúmaných oddelení, ako vidieť v grafe 4.3, v spoločnosti pracuje väčšina zamestnancov (100), ktorí majú nárok už na 25 dňovú dovolenku, čiže 3 a viac rokov. Personálnu základňu je teda možné považovať za relatívne stabilnú. Menej ako rok tu pracuje 9 zamestnancov a 18 zamestnancov je zamestnaných 1-3 roky.



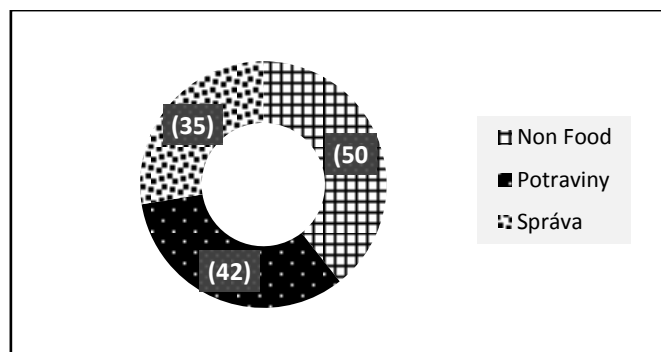
Graf 4.3 Dĺžka pracovného pomeru respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 4: Aké je Vaše pracovné oddelenie?

Najviac zamestnancov (50) patrí do oddelení Non Foodu I a II (graf 4.4). Dôvodom je, že sa skladajú z ôsmich tímov, v rámci ktorých má každý svojho vedúceho. Ide o zamestnancov, ktorí pracujú v častiach oddelenia napr. s domácimi potrebami, elektrom,

náradím, farbami a drevom, ale aj s konfekčným textilom, obuvou, či hračkami. V oddelení Suchých a Čerstvých potravín je zamestnaných 42 zamestnancov, ktorý pracujú tiež v tímoch v rámci, nápojov, drogerie, trvanlivých potravín, rýb a syrov, či ovocia a zeleniny. Najmenšiu zastúpenú časť zamestnancov (35) predstavuje oddelenie Správy.

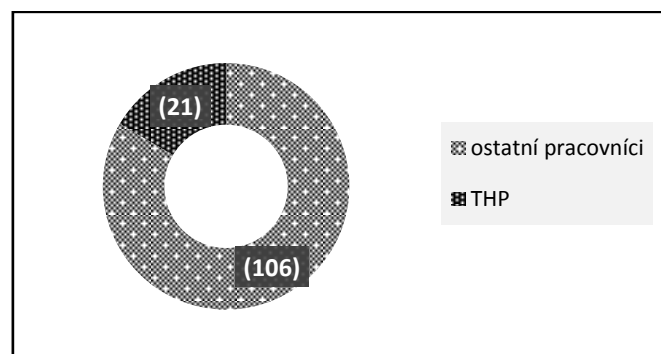


Graf 4.4 Pracovné oddelenie respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 5: V rámci Vášho oddelenia sa zahrňujete medzi...

Z výsledkov dotazníkového šetrenia je očividné (graf 4.5), že prevažnú časť tvoria ostatní pracovníci. Ide až o 83% opýtaných (106). Do skupiny technicko-hospodárskych pracovníkov sa zaraďujú len vedúci pracovníci, a to vedúci oddelení, úsekov a tímov. Preto ich je len 21.



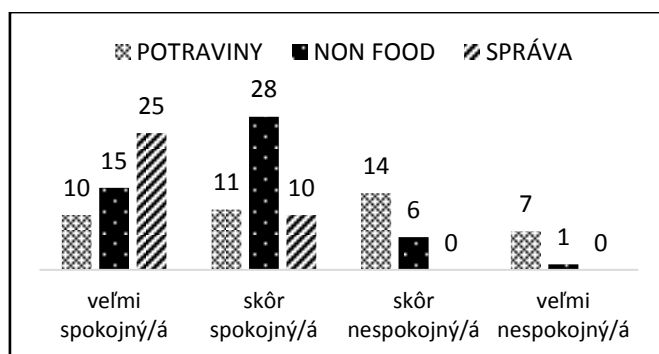
Graf 4.5 Pracovné zaradenie respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 6: Do akej miery ste spokojný/á s pracovnou dobou?

Dotazníkové šetrenie ukázalo ako vidieť aj v grafe 4.6, že opýtaní pracovníci sú s nerovnomerne rozvrhnutou pracovnou dobou z väčšej časti spokojní (99). Veľmi spokojní

sú až 50 zamestnanci a skôr spokojní 49 zamestnanci. Neprekáža im, že v jednom mesiaci robia viac ako v druhom. Avšak sú pracovníci, ktorí by uvítali zmenu pracovnej doby, pretože s ňou sú nespokojní, konkrétne 28 opýtaných. Z toho veľmi nespokojní sú 8 zamestnanci a 20 sú len skôr nespokojní.

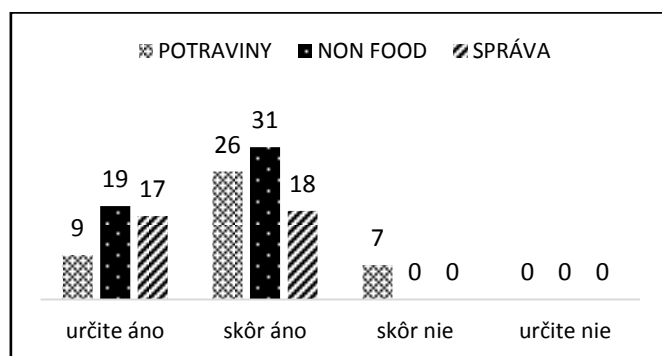


Graf 4.6 Spokojnosť s pracovnou dobou

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 7: Je úroveň a spôsob Vášho školenia vo Vašej firme vyhovujúca?

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či úroveň a spôsob školenia je pre zamestnancov dostatočná. Až na 7 zamestnancov z oddelenia Potravín, sú všetci zamestnanci spokojní s celoročným vzdelaním. 75 zamestnancov si myslí že úroveň je vyhovujúca a 45 zamestnancov by na spôsobe školenia určite nič nemenila, pretože úrovni nič nechýba. Tieto údaje sú zobrazené v nasledujúcom grafe.

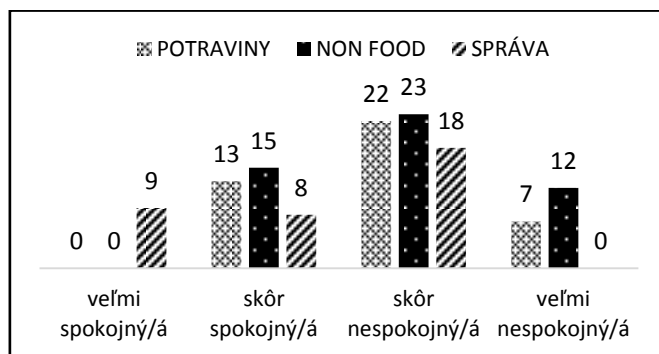


Graf 4.7 Vyhovujúca úroveň školenia

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 8: Do akej miery ste spokojný/á s nastavenou mzdovou politikou vo Vašej organizácii, pre ktorú pracujete?

Táto otázka poukazuje na mieru spokojnosti zamestnancov (graf 4.8). Z celkového počtu 127 respondentov sú veľmi spokojní len 9 zamestnanci z oddelenia Správy, ďalší 36 sú skôr spokojní. Až 63 zamestnancov je skôr nespokojných a 19 zamestnanci sú veľmi nespokojní. Prieskum poukazuje na väčšiu nespokojnosť s nastavenou mzdovou politikou ako spokojnosť.

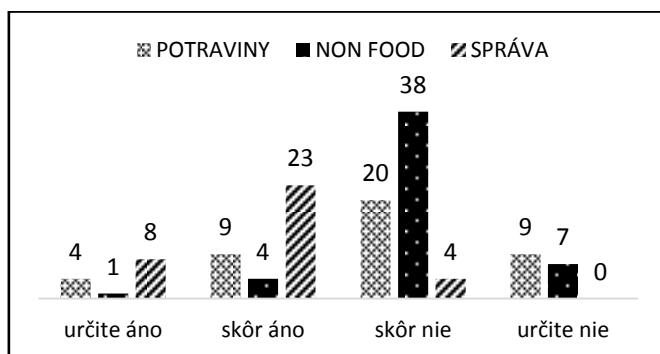


Graf 4.8 Spokojnosť s mzdovou politikou

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 9: Je podľa Vás systém odmeňovania spravodlivý?

Podľa výsledkov prieskumu, ktoré vidieť v grafe 4.9 je v spoločnosti nespravodlivý systém odmeňovania. Až 62 zamestnancov uviedlo, že je skôr nespravodlivý a 16 opýtaných že je určite nespravodlivý. Najnespokojnejší sú zamestnanci z oddelenia Non Foodu (45 z 50 zamestnancov). Podľa pracovníkov z oddelenia Správy je systém odmeňovania spravodlivý. Len 4 zamestnanci si myslia, že je skôr nespravodlivý, ale ani jeden z opýtaných neuviedol, že je určite nespravodlivý. So systémom odmeňovania je určite spokojných 13 zamestnancov a skôr spokojných 36 opýtaných.

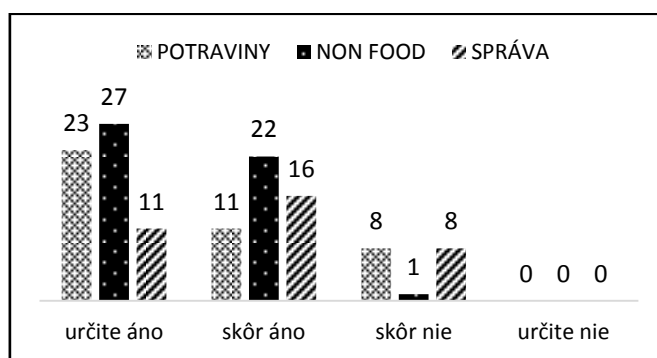


Graf 4.9 Spravodlivý systém odmeňovania

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 10: Zvýšil by sa Váš pracovný výkon, pokiaľ by ste dostávali vyššie prémie od zamestnávateľa?

Z celkového počtu 127 respondentov až u 110 zamestnancov by sa zvýšil výkon, keby im zamestnávateľ poskytol vyššie prémie. Z toho u 61 opýtaných určite. Len 17 zamestnancov uviedlo, že navýšenie prémie by ich výkon skôr neovplyvnil. Z toho ako vidieť v grafe 4.10 len jeden zamestnanec z Non Foodu sa vyjadril, že vyššie prémie by ho skôr neovplyvnili, všetkých ostatných áno.

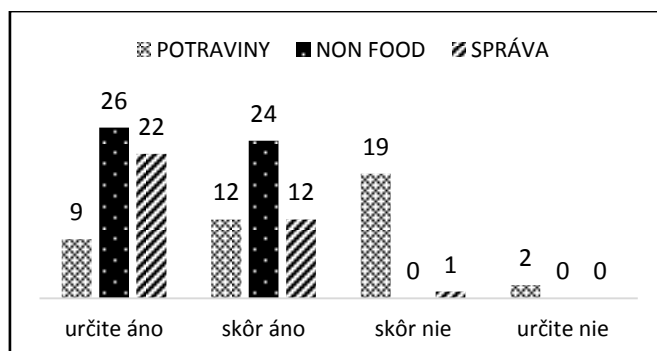


Graf 4.10 Zvýšenie pracovného výkonu

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 11: Ste spokojný/á s výhodami, ktoré Vám ponúka Spoločnosť X (benefit 10+1)?

Prieskum ukázal, že s benefitmi spoločnosti sú určite nespokojní len 2 zamestnanci z oddelenia Potravín. Z celkového počtu 127 zamestnancov je skôr nespokojných 20 opýtaných a to 19 len z oddelenia Potravín. Najspokojnejší sú zamestnanci z Non Foodu, kde ani jeden zamestnanec neuviedol svoju nespokojnosť. Určite spokojných je 57 zamestnancov a zvyšných 48 sú len skôr spokojní (graf 4.11).

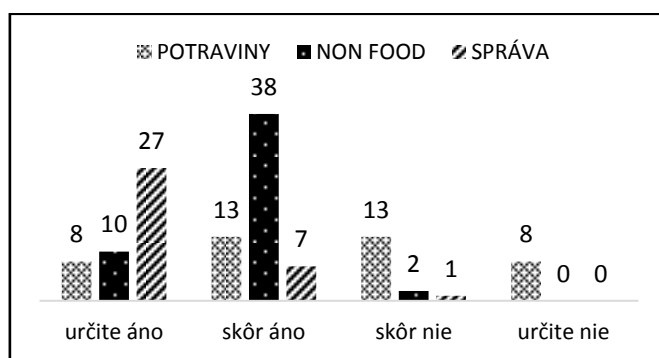


Graf 4.11 Spokojnosť s benefitami 10+1

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 12: Máte pocit, že spoločnosť, pre ktorú pracujete, prispieva k Vášmu kariérenmu rastu?

Z celkového počtu 127 respondentov je 45 zamestnancov toho názoru, že spoločnosť im umožňuje určite kariérne rásť. Možnosť skôr áno vyznačilo až 58 opýtaných. Len 8 zamestnancov z oddelenia Potravín uviedlo, že je určite nespokojných s možnosťou kariérneho rastu. Skôr nespokojných je 14 zamestnancov a z toho len 1 z oddelenia Správy a 2 zamestnanci z oddelenia Non Foodu (graf 4.12).

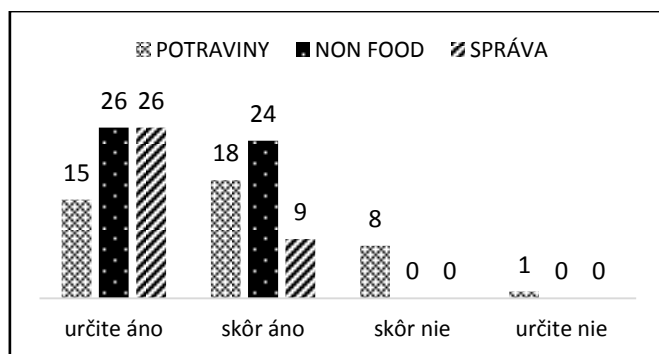


Graf 4.12 Kariérny rast

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 13: Je pre Vás Vaša práca uspokojujúca a zaujímavá?

Z prieskumu vidieť (graf 4.13), že negatívne reagovalo len oddelenie Potravín. Z toho len 1 zamestnanec uviedol, že je pre neho práca určite neuspokojujúca a 8 respondenti vyznačili možnosť, že ich práca je pre nich skôr neuspokojujúca a nezaujímavá. Určite zaujímavá je pre 67 zamestnancov a skôr uspokojujúca a zaujímavá pre 51 opýtaných z týchto oddelení.

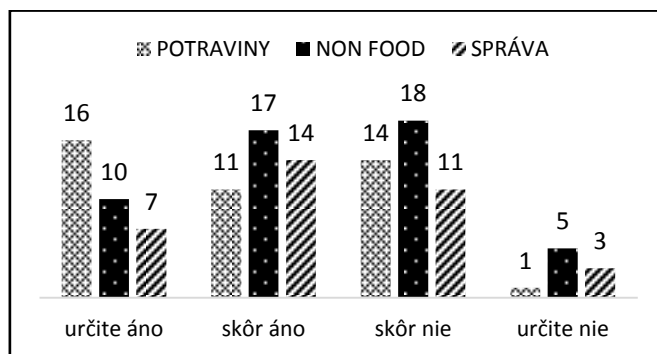


Graf 4.13 Uspokojujúca a zaujímavá práca

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 14: Chceli by ste v rámci svojho zamestnania vyskúšať aj prácu na inom oddelení?

K práci na inom oddelení sa prikláňa 75 zamestnancov (graf 4.14). Z toho 33 respondentov určite áno a 42 skôr áno. Zvyšných 52 respondentov nie sú za vyskúšanie inej pozície, pretože im vyhovuje práca na ich oddelení a neradi experimentujú. Zásadne proti je 9 zamestnancov, hlavne z oddelenia Non Foodu (5).

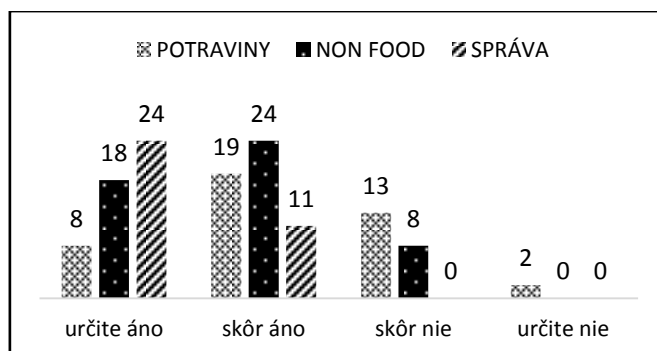


Graf 4.14 Uspokojujúca a zaujímavá práca

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 15: Máte priestor na vyjadrenie svojho názoru, čo sa týka pracovných problémov?

Ako vidieť v grafe 4.15, oddelenie Správy nemá s vyjadrením svojho názoru vôbec žiadny problém. Všetci 35 zamestnanci odpovedali kladne. V oddelení Non Foodu sa 18 zamestnancov prikláňa k odpovedi určite áno, 24 zamestnancov k odpovedi skôr áno a len 8 zamestnanci k odpovedi skôr nie. Najviac nespokojní s vyjadrením vlastného názoru sú zamestnanci Potravín. Kde sa 15 zamestnancov priklonilo k odpovedi nie a 27 zamestnancov k odpovedi, že názor vyjadriť môžu.

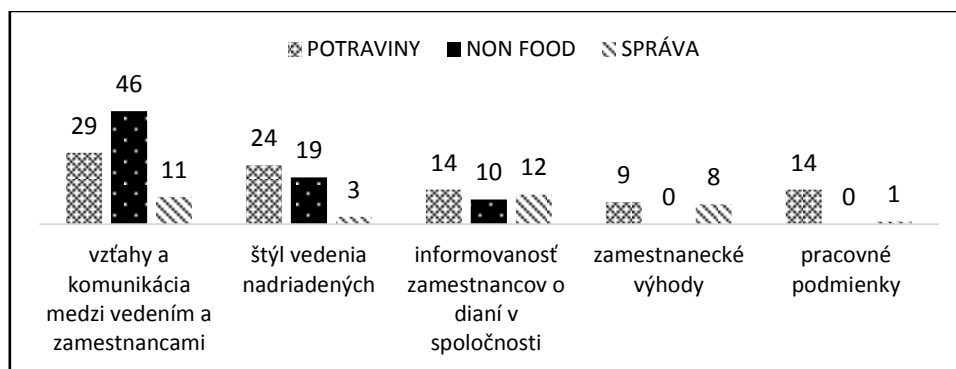


Graf 4.15 Vyjadrenie vlastného názoru

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 16: Čo by sa malo podľa Vás v spoločnosti, kde pracujete zlepšiť?

V tejto otázke mali respondenti možnosť zaškrtnúť viac odpovedí, ktoré vidieť v grafe 4.16. Najviac zamestnancov (86) uviedlo, že by sa mali zlepšiť hlavne vzťahy a komunikácia medzi vedením a zamestnancami. Druhé zlepšenie v poradí je zmena štýlu vedenia a nadriadených, uviedlo ho 46 zamestnancov. Informovanosť zamestnancov o dianí v spoločnosti navrhuje zlepšiť 36 respondentov. Avšak 17 zamestnancov by chcelo zlepšiť aj zamestnanecké výhody a 15 opýtaných pracovné podmienky. Z toho 14 predstavujú len zamestnanci Potravin.

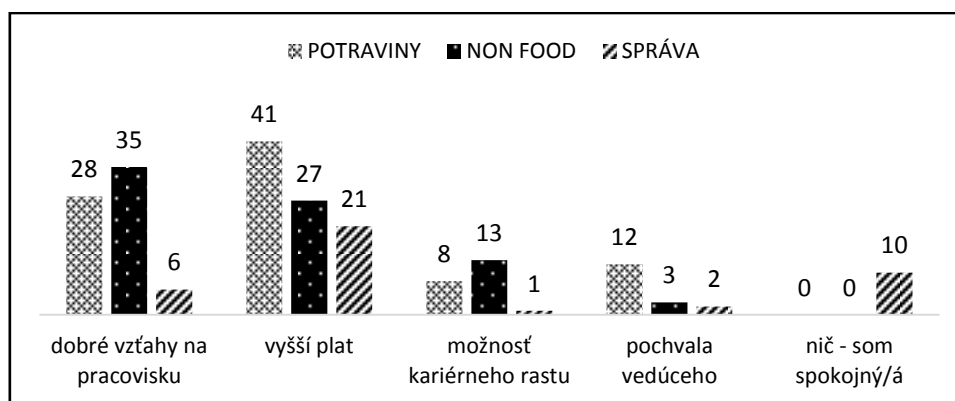


Graf 4.16 Zlepšenia v spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 17: Čo by Vás motivovalo k vyššiemu pracovnému výkonu?

Výsledky dotazníkového šetrenia ukázali (graf 4.17), že zamestnancov by k zvýšeniu pracovného výkonu najviac motivovalo zvýšenie platu, až 89 zamestnancov. Druhé najväčšie zastúpenie (69 zamestnancov) majú práve dobré vzťahy na pracovisku. Možnosť kariérneho rastu by chcelo mať 22 opýtaných a 17 respondentov by ocenilo pochvalu vedúceho. Možnosť odpovede, kde nemuseli uviesť nič, pretože sú spokojní s poskytovanou motiváciou a nič im nechýba, označilo až 10 zamestnancov z oddelenia Správy. Ako vidieť v nasledujúcom grafe 4.17, oddelenie Potravin a Správy sa prikláňa najviac k vyššej mzde, oddelenie Non Foodu k dobrým vzťahom na pracovisku.

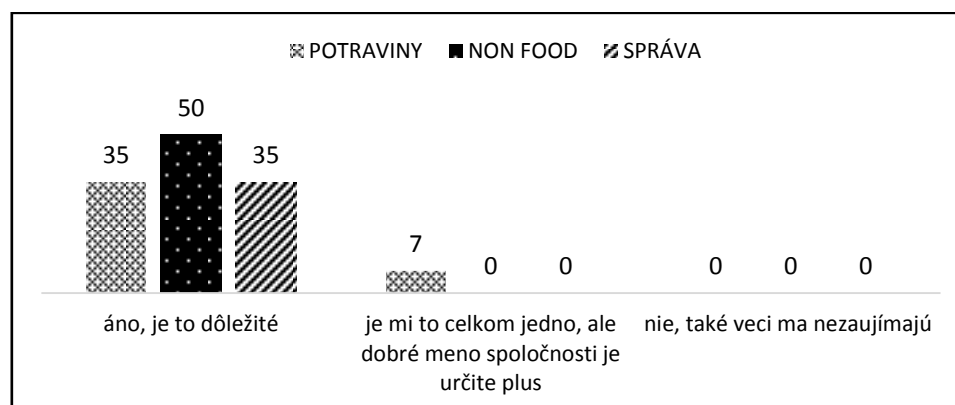


Graf 4.17 Podnety k zvýšeniu pracovného výkonu

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 18: Záleží Vám na dobrom mene spoločnosti, beriete problémy spoločnosti ako svoje problémy?

Na dobrom mene spoločnosti a jej problémoch záleží až 120 zamestnancom, čo je dobré vidieť v grafe 4.18. Vo viacerých prípadoch môže ísť zamestnancom o dobrú povesť spoločnosti práve preto, aby mohli byť hrdí na to, že v takejto spoločnosti pracujú. Len 7 zamestnancom to je jedno, hoc sa nevyjadrili celkom negatívne, pretože oceňujú fakt, že dobré meno spoločnosti je určite plus.



Graf 4.18 Dobré meno spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

4.5 Zhodnotenie, návrhy a odporúčania

Na základe výsledkov získaných prostredníctvom dotazníkového šetrenia a ich vyhodnotením budú vychádzať návrhy a odporúčania k zlepšeniu súčasnej motivácie a tým

k zvýšeniu pracovnej spokojnosti v spoločnosti XY. Napriek odporúčeniam by sa mala spoločnosť venovať naďalej všetkým oblastiam rovnako, bez ohľadu na to, kde sú pracovníci spokojní a kde nie. Nemala by sa snažiť odstrániť len nedostatky, ale snažiť sa udržať pracovnú spokojnosť aj naďalej tam, kde je.

Opýtaní zamestnanci odpovedali väčšinou pozitívne. Pri dotazníkovom šetrení boli ale aj napriek tomu odhalené určité nedostatky, týkajúce sa zamestnancov, ktoré by mohli v budúcnosti ovplyvniť pôsobenie spoločnosti negatívne.

S pracovnou dobou, hoci je rozvrhnutá nerovnomerne, zamestnanci **nemajú veľký problém**. Vyjadrili sa z väčšej časti kladne. Ale sú aj takí, čo sa vyjadrili záporne. Tomuto faktoru sa však nemusí prikladať veľký význam. Ako je už spomenuté v tretej kapitole, spoločnosť XY je tolerantná voči zamestnancom z dôvodu starostlivosti o rodinu alebo dochádzaniu do práce. Pracuje s troma stovkami harmonogramov. Takže nespokojnosť tu je spôsobená skôr z nie chute pracovať tak často, alebo neatraktívneho pracovného miesta.

Vďaka profesionalite, ktorú získavajú zamestnanci po celý rok školením, kde sú na úlohy intenzívne pripravovaní nejavia v rámci školenia takmer žiadnu nespokojnosť. **S úrovňou a spôsobom školenia**, ktoré prebieha priamo u nich v spoločnosti ako aj v centrále spoločnosti XY v Prahe, sú zamestnanci **spokojní**.

S nastavenou mzdovou politikou majú zamestnanci **problém**. Vyjadrujú skôr svoju nespokojnosť ako spokojnosť. Nespokojnosť môže byť spôsobená tým, že niektorí zamestnanci, peniaze, ktoré dostávajú, nepovažujú za adekvátne, preto môžu podávať nižšie pracovné výkony. Pre zamestnancov sú práve odmeny v peňažnej podobe najviac motivujúce, preto je im treba prikladať väčší význam. Preto by malo vedenie venovať zvýšenú pozornosť tomuto stimulu, čo povedie k zvýšeniu pracovného výkonu niektorých podriadených a tým k lepšej budúcnosti firmy. Samozrejme záleží taktiež na finančnej situácii, v ktorej sa spoločnosť nachádza. A práve po jej uvážení, či je schopná, mala by zvážiť **aj zvýšenie prémie** zamestnancom. Ako uviedli, takmer všetci, práve tento stimul by ich určite viedol k zvýšeniu pracovnému výkonu.

Systém odmeňovania je pre oddelenia Potravín a Non Foodu skôr nespravodlivý ako spravodlivý. Nespravodlivosť spočíva v tom, že v prípade porovnania oddelení s oddelením Správy je systém odmeňovania odlišný. Viac odmien dostávajú zamestnanci, zamestnaní v kanceláriách spoločnosti, čo je aj pochopiteľné v rámci ich kvalifikácie. Ale odporúča sa zmeniť systém odmeňovania pre zamestnancov, ktorí sa podieľajú na práci priamo na ploche predajne. Ide často krát o ťažkú prácu, ktorú nemožno adekvátne porovnávať s tou psychickou, ktorá prevláda u oddelenia Správy, ale aj títo zamestnanci si

zaslúžia viac. Odporúča sa preto poskytnúť mesačný príspevok na masáž, bazén či do fitness centier, kde by si oddýchli a načerpali energiu.

„**Benefitu 10+1**“, **nie je prakticky čo vytknúť**. Je tu veľká spokojnosť zo strany zamestnancov. Jedine oddelenie Potravín vyjadruje vyváženosť spokojnosti a nespokojnosti. Ale čo sa týka odporúčení pre konkrétnu pobočku, sú irelevantné. A to z toho dôvodu, že tieto výhody poskytuje spoločnosť XY vo všetkých svojich pobočkách nerozdielne, takže pobočka si ich nemôže prispôbiť.

Prieskum preukázal **pozitívum zo strany vedenia** z hľadiska **kariérneho rastu**. Stimulačným faktorom by mohli byť vzdelávacie kurzy alebo ďalšie pracovné školenia na prehĺbenie odborných znalostí a vedomostí zamestnancov, ktoré im spoločnosť umožňuje aby mohli kariérne rásť. Veľkou výhodou je však fakt, že na základe získaných a spracovaných údajov k otázke na kariérny rast je minimálna nespokojnosť medzi podriadenými.

Až na pár zamestnancov z oddelenia Potravín **je pre všetkých zamestnancov práca uspokojuvú a zaujímavú**. V rámci nespokojnosti pracovníkov ide hlavne o to, že títo zamestnanci robia svoju pridelenú prácu kvôli potrebe istoty, zamestnania a sú radi aj za ňu, hoci ich nenapĺňa. Vedenie by malo prehodnotiť možnosť striedania pracovníkov medzi oddeleniami podľa ich záujmu. Na otázku, či by mali záujem vyskúšať prácu na inom oddelení väčšia polovica opýtaných vyjadrila svoj kladný postoj. Táto výmena pracovníkov by určite oddeleniam prospela, pretože vo väčšej miere práve nezaujatí pracovníci, ktorí nie sú nútení robiť stále rutinnú prácu, podávajú najlepšie výkony.

Oddelenie správy nemá problém s vyjadrením svojho názoru, čo sa týka pracovných problémov. **Oddelenia Non Foodu a Potravín** vyjadrilo **viac svoju spokojnosť s vyjadrením sa**. Len časť zamestnancov sa priklonila k odpovedi, že na vyjadrenie názoru nemajú dosť priestoru. Aby sa tento počet nespokojných zamestnancov v budúcnosti nezvyšoval, vedúci jednotlivých oddelení a tímov by sa mali častejšie stretávať a komunikovať so svojimi podriadenými. Mohlo by ísť o neoficiálne firemné akcie, aby nepanovala dusná atmosféra a zamestnanci sa nebáli svoj názor vyjadriť.

Nasledujúca otázka týkajúca sa možných zlepšení v spoločnosti potvrdila, že značné medzery má v tejto oblasti práve vedenie. Podľa opýtaných zamestnancov **by sa mali** v spoločnosti **zlepšiť hlavne vzťahy a komunikácia medzi vedením** a zamestnancami, na druhom mieste **štýl vedenia** nadriadených. Pravdepodobne sú vedúci pracovníci niekedy až príliš kritickí. Ako uviedli niektorí zamestnanci, pochvala je jedným z podnetov, ktoré by pomohli k zvýšeniu ich pracovného výkonu. Pochvala pri dobre odvedenej práci je veľmi

účinným motivačným nástrojom, ktorý povzbudí zamestnanca k ďalšej pracovnej aktivite a nie je vôbec zložitá. Čo sa týka konštruktívnej kritiky v prípade pochybenia pracovníka, je tiež dôležitým nástrojom, ktorý môže zamestnancovi pomôcť odhaliť jeho prípadne medzery a ponúknuť mu návod aspoň k ich zlepšeniu alebo úplnému odstráneniu. Popri zlepšení komunikácie, by mala byť **venovaná pozornosť** aj oblasti týkajúcej sa **informovanosti o dianí v spoločnosti**. Spoločnosť XY sa snaží podporovať zamestnancov v rámci športu, hrávajú volejbal. Aj vzhľadom k týmto skutočnostiam by mala spoločnosť, ako bolo už spomenuté, organizovať akcie zamerané na stmelenie kolektívu v neformálnom prostredí formou rôznych kultúrnych a viac športovo zameraných akcií, čo by prispelo k následnej lepšej atmosfére na pracovisku a zamestnanci budú spokojnejší. Mali by teda venovať viac času trávením spoločného času pri iných než pracovných činnostiach.

V prípade **pracovných podmienok** sa len **menšina** vyjadrila, že by ich chcela **zlepšiť**. Tomuto by sme nevenovali pozornosť, pretože spoločnosť XY im poskytuje príjemné sociálne zariadenia, ktoré sú vybavené všetkým potrebným a na dobrej úrovni. Majú k dispozícii aj šatne, kde si môžu odkladať svoje veci do vlastných pridelených skriniek. Majú tu aj fajčiarsku miestnosť, kde sa počas prestávok, poprípade pred alebo po práci, môžu zdržiavať fajčiari a nenarušovať tak životný priestor nefajčiarov. V prípade kancelárie, kde sa zdržiavajú a pracujú zamestnanci, možno považovať za výhodu to, že nie sú od seba ďaleko a môžu tak lepšie medzi sebou spolupracovať.

Okrem uvedených doporučení by mohla spoločnosť **ponúkať** svojim zamestnancom **viac vlastných výhod**, v rámci pobočky. Hoci výhody, ktoré im poskytuje sama spoločnosť XY sú na dobrej úrovni, zamestnanci by ich uvítali viac. Je veľa možných výhod na odporúčenie, ale ako nám potvrdilo dotazníkové šetrenie, sto ľudí, sto chutí. Firma by mohla poskytovať **zamestnanecké zvýhodnenia z voliteľného menu**, ktoré si sama zostaví. Ide o zostavenie určitej štruktúry výhod podľa jednotlivých skupín zamestnancov, prípadne základnej ponuky, ktorá bude rovnaká pre všetkých pracovníkov a k nej si budú môcť potom vybrať aj niečo z ďalšej ponuky. Ak niekto preferuje napr. kino, firma preplatí zamestnancovi raz za rok lístky na filmové predstavenie.. Najväčším prínosom bude to, že nikomu nebude nič vnucované. Každý jednotlivec bude mať slobodu vybrať si za odvedenú prácu také odmeny navyše, ktoré sa mu páčia. Budú do tohto výberu priamo zainteresovaní a kedykoľvek budú môcť svoj výber zmeniť a vybrať si niečo iné. Avšak spoločnosť by mala dať pozor, aby to bolo pre ňu nákladovo efektívne. Preto sa odporúča stanovenie rozpočtu, do ktorého sa musia zamestnanci zmestiť. Aby neodčerpali priveľa finančných zdrojov, ale aby zároveň zohľadnili aj preferencie a potreby zamestnancov.

5 ZÁVER

Táto bakalárska práca sa zaoberala problematikou motivácie zamestnancov v spoločnosti XY.

Cieľom bolo zistiť, ako spoločnosť XY pristupuje k motivácii svojich zamestnancov a zistený motivačný systém analyzovať a zhodnotiť. Stanovený cieľ, bol podľa autorky splnený. K dosiahnutiu cieľa napomohli informácie o organizácii, získané od riaditeľa spoločnosti XY, predovšetkým však výsledky z dotazníkového šetrenia, ktoré prebehlo priamo v konkrétnej pobočke spoločnosti. Získané informácie a výsledky boli podkladom pre zhrnutie a odporúčenia v závere predchádzajúcej kapitoly.

Z výsledkov vyplynulo, ktoré oblasti v podniku sú na dobrej úrovni, a naopak, ktoré oblasti v podniku potrebujú vylepšenie alebo zmenu. Najlepšie hodnotili zamestnanci pracovnú dobu, s ktorou nemajú problém, keďže spoločnosť XY pracuje s troma stovkami harmonogramov, aby vyšla zamestnancom čo najviac v ústrety. Ďalej sú spokojní aj so školením, ktoré prebieha nielen v pobočke spoločnosti ale aj priamo v centrále spoločnosti XY, v Prahe.

Výhodám vo forme „benefitu 10+1“ nemožno nič vytknúť, pretože z výsledkov vyšla veľká spokojnosť zo strany zamestnancov. Okrem toho pozitívne vyšli aj výsledky z hľadiska kariérneho rastu. S pracovnými podmienkami, ktoré majú k dispozícii tiež nie sú výrazné problémy. Pozitívom sú aj kladné výsledky z hodnotenia uspokojivej a zaujímavej práce. Len pár zamestnancov vyjadrilo svoju nespokojnosť a v rámci toho bola doporučená možnosť výmeny pracovníkov medzi oddeleniami. Túto výmenu by podľa zistení ocenila aj väčšina pracovníkov.

Ohľadom vyjadrenia svojho názoru, majú problém oddelenia Non Foodu a Potravín, pre ktorých boli doporučené neoficiálne firemné akcie. Tieto akcie, na stmelenie kolektívu v neformálnom prostredí formou rôznych kultúrnych a viac športovo zameraných akcií, ktoré by prispeli k lepšej atmosfére na pracovisku a spokojnosti zamestnancom, boli navrhnuté aj v rámci lepšej informovanosti zamestnancov o dianí spoločnosti.

Problémy sa vyskytujú aj pri hodnotení nastavenej mzdovej problematiky, kde sa zamestnanci vyjadrili dosť negatívne. Vzhľadom k ich stanovisku bolo odporúčané venovať zvýšenú pozornosť stimulu odmeny v peňažnej podobe a zvýšeniu prémie, čo by viedlo k zvýšeniu pracovného výkonu zamestnancov a tým aj lepšej budúcnosti firmy.

Ďalším odporúčením bolo poskytnutie mesačného príspevku na masáž, bazén či do fitness centier, ktoré majú byť prínosom hlavne pre zamestnancov, ktorí pracujú manuálne.

V spoločnosti by sa mali zlepšiť hlavne vzťahy medzi vedením a zamestnancami, ich vzájomná komunikácia a štýl vedenia. Odporúčaním v tomto prípade je pochvala pri dobre odvedenej práci, ktorá je účinným motivačným faktorom, ako aj využitie konštruktívnej kritiky. Práve ona by mohla zamestnancom pomôcť prípadne medzery zlepšiť alebo úplne eliminovať.

Posledným odporúčením bolo poskytovanie zamestnaneckých zvýhodnení z voliteľného menu. Pričom nebude nikomu nič vnucované a každý zamestnanec si bude môcť vybrať odmeny, ktoré sa im páčia.

Bakalárska práca poskytla nezávislý pohľad na súčasný stav motivačných faktorov a úroveň pracovnej spokojnosti.

Zoznam použitej literatúry

Odborná literatúra

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti: Celost. vysokošk. učebnice pro studenty filozof. fakult stud. oboru psychologie. null*. Praha: SPN, 1983. ISBN null.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] CORREL, Werner. *Motivation und Überzeugung in Führung und Verkauf*. München: Econ, 1996. ISBN 3-442-06131-2.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] FRENZEL, Ralph. *Poprvé šéfem – Jak uspět na vedoucí pozici*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4637-1.
- [8] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-090-1.
- [11] MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.
- [12] PETERS, Thomas J. *Hledání dokonalosti: poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. ISBN 80-205-0313-7.
- [13] PORTER, L. W., Lawler, E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin-Dorsey, 1968.
- [14] RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

- [15] SMITH, Jane. *Jak zvyšovat produktivitu týmu*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-359-5.
- [16] VEBER, Jaromír et al. *Management*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [17] VODÁČEK, Leo a Olga Vodáčková. *Management*. Praha: Management Press, 2001. 8072610414.
- [18] VOJTOVIC, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Internetové zdroje:

- [1] MANAGEMENT MANIA. *Alderferova teória motivačných potrieb ERG*. [on-line]. 2014. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/alderferova-teoria-motivacnych-potrieb-erg>

Interné materiály spoločnosti XY

Zoznam skratiek

čs.	čistiaci systém
ERG	Existence, Relatedness and Growth (existencia, súvislosť, rast)
EDV	pracovníci oddelenia Správy
FBL	vedúci úseku
THP	technicko-hospodársky pracovník
GE	General Electric
WAWI	úsek objednávaní tovaru

Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prehlasujem, že

- som bola zoznámená s tým, že na moju bakalársku prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Zb. - autorský zákon, hlavne § 35 - užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a užitie diela školského a § 60 - školské dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo nezárobkové, k svojej vnútornej potrebe, bakalársku prácu užiť (§ 35 odst. 3);
- súhlasím s tým, že bakalárska práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho bakalárskej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o bakalárskej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavriem licenčnú zmluvu s oprávnením užiť dielo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bolo zjednané, že užiť svoje dielo, bakalárku prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžem len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takom prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave dňa 30.4. 2014

Mrzavá

.....
Zuzana Mrvová

Zoznam príloh

Príloha č. 1: DOTAZNÍK

Príloha č. 1: DOTAZNÍK

Zdroj: vlastné spracovanie

Dobrý deň,

som študentkou 3. ročníka Ekonomickej fakulty na VŠB – TU v Ostrave. Pre účely mojej bakalárskej práce na tému „Motivácia zamestnancov vo vybranej organizácii“ by som Vás chcela poprosiť o vyplnenie tohto dotazníka. Dotazník je anonymný. Ak nie je uvedené inak, označte prosím len 1 odpoveď.

Ďakujem veľmi pekne za Vašu ochotu, čas a názory!

Zuzana Mrvová

1. Aké je Vaše pohlavie?

- ☐ muž ☐ žena

2. V akom rozmedzí sa pohybuje Váš vek?

- ☐ 18 – 25 ☐ 26 – 35 ☐ 36 – 45 ☐ 46 a viac

3. Ako dlho pracujete vo firme?

- ☐ menej ako rok ☐ 1 - 3 roky ☐ 3 - 5 rokov

4. Aké je Vaše pracovné oddelenie?

- ☐ Pekáreň ☐ Pokladňa ☐ Reštaurácia
☐ Potraviny ☐ Non Food ☐ Mäsiarstvo

5. V rámci Vášho oddelenia sa zahrňujete medzi..

- ☐ THP ☐ ostatných pracovníkov

6. Do akej miery ste spokojný/á s pracovnou dobou?

- ☐ veľmi spokojný/á ☐ skôr nespokojný/á
☐ skôr spokojný/á ☐ veľmi nespokojný/á

7. Je úroveň a spôsob Vášho školenia vo Vašej firme vyhovujúca?

- ☐ rozhodne áno ☐ skôr nie
☐ skôr áno ☐ rozhodne nie

8. Do akej miery ste spokojný/á s nastavenou mzdovou politikou vo Vašej organizácii, pre ktorú pracujete?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> veľmi spokojný/á | <input type="checkbox"/> skôr nespokojný/á |
| <input type="checkbox"/> skôr spokojný/á | <input type="checkbox"/> veľmi nespokojný/á |

9. Je podľa Vás systém odmeňovania spravodlivý?

- | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určite áno | <input type="checkbox"/> skôr áno | <input type="checkbox"/> skôr nie | <input type="checkbox"/> určite nie |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|

10. Zvýšil by sa Váš pracovný výkon, pokiaľ by ste dostávali vyššie prémie od zamestnávateľa?

- | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určite áno | <input type="checkbox"/> skôr áno | <input type="checkbox"/> skôr nie | <input type="checkbox"/> určite nie |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|

11. Ste spokojný/á s výhodami, ktoré Vám ponúka Spoločnosť XY (benefit 10+1)?

- | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určite áno | <input type="checkbox"/> skôr áno | <input type="checkbox"/> skôr nie | <input type="checkbox"/> určite nie |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|

12. Máte pocit, že spoločnosť, pre ktorú pracujete, prispieva k Vášmu kariérnemu rastu?

- | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určite áno | <input type="checkbox"/> skôr áno | <input type="checkbox"/> skôr nie | <input type="checkbox"/> určite nie |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|

13. Je pre Vás Vaša práca uspokojujúca a zaujímavá?

- | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určite áno | <input type="checkbox"/> skôr áno | <input type="checkbox"/> skôr nie | <input type="checkbox"/> určite nie |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|

14. Chceli by ste v rámci svojho zamestnania vyskúšať aj prácu na inom oddelení?

- | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určite áno | <input type="checkbox"/> skôr áno | <input type="checkbox"/> skôr nie | <input type="checkbox"/> určite nie |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|

15. Máte priestor na vyjadrenie svojho názoru, čo sa týka pracovných problémov?

- | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určite áno | <input type="checkbox"/> skôr áno | <input type="checkbox"/> skôr nie | <input type="checkbox"/> určite nie |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|

16. Čo by sa malo podľa Vás v spoločnosti, kde pracujete zlepšiť?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> vzťahy a komunikácia medzi vedením a zamestnancami | <input type="checkbox"/> informovanosť zamestnancov o dianí v spoločnosti |
| <input type="checkbox"/> štýl vedenia nadriadených | <input type="checkbox"/> zamestnanecké výhody |
| <input type="checkbox"/> pracovné podmienky | |

17. Čo by Vás motivovalo k vyššiemu pracovnému výkonu?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> dobré vzťahy na pracovisku | <input type="checkbox"/> pochvala vedúceho |
| <input type="checkbox"/> vyšší plat | <input type="checkbox"/> nič - som spokojný/á |
| <input type="checkbox"/> možnosť kariérneho rastu | |

18. Záleží Vám na dobrom mene spoločnosti, beriete problémy spoločnosti ako svoje problémy?

- ☐ áno, je to dôležité
- ☐ je mi to celkom jedno, ale dobré meno spoločnosti je určite plus
- ☐ nie, také veci ma nezaujímajú